

**Alberto Josefá Barbosa**

**MODELO PARA A GESTÃO INTEGRADA DO PRODUTO  
TURÍSTICO GLOBAL:**

**UMA CONTRIBUIÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DE SANTO ANTÃO – REPÚBLICA  
DE CABO VERDE**

Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro

Praia

2011

## ***Dedicatória***

*Esta dissertação para a obtenção do grau de Doutor em Ciências Económicas é dedicada à minha família, que me deu toda a colaboração e apoio durante a realização das pesquisas e redacção final da tese que acabo de concluir.*

## Agradecimentos

Esta dissertação, cujo título é *Modelo para a Gestão Integrada do Produto Turístico Global: Uma Contribuição ao Desenvolvimento de Santo Antão – República de Cabo Verde*, surge numa altura em que se perspectiva a construção do aeroporto na ilha, uma infra-estrutura que poderá significar o início de um novo ciclo de turismo nesta região Norte de Cabo Verde.

Começo por agradecer a Fundação Calouste Gulbenkian que me subsidiou os estudos, a actual Universidade do Mindelo e a Universidade do Oriente, Santiago de Cuba, que na sequência de Convénio entre estas duas instituições, foi possível a elaboração deste trabalho, resultado de uma longa pesquisa e suporte intelectual de muitos professores doutores dessa última universidade, a quem agradeço profundamente.

Agradeço particularmente ao meu Orientador Professor Doutor Oscar Parada Gutiérrez, pessoa que acompanhou com muito interesse, dedicação e entusiasmo todo o meu percurso de investigação, sacrificando a sua vida pessoal e familiar, pelo que os meus agradecimentos são extensivos à sua família, pelo apoio e amizade que me dispensaram durante o tempo em que estive em Cuba.

Não podia deixar de dizer uma palavra de apreço aos meus arguentes e aos elementos do júri que participaram tanto na pré-defesa como na defesa da tese e, ainda, aos convidados especialistas presentes nestas sessões e que deram o seu contributo com perguntas, críticas e sugestões científicas, visando a melhoria do trabalho. Afinal foi cerca de uma centena de intelectuais que estiveram envolvidos directa ou indirectamente nesta investigação que ora é apresentada em livro.

Seria injusto não reconhecer o trabalho e a amizade de todo o *staff* administrativo e de muitos funcionários e muitas funcionárias da Universidade do Oriente, a quem muito agradeço.

Sublinho, com apreço, o envolvimento de algumas instituições, que directa ou indirectamente, me apoiaram durante a realização das pesquisas e/ou na publicação deste trabalho, com destaque para o Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, na pessoa do Dr. Joaquim Morais, a quem agradeço profundamente.

Aos diversos intervenientes desta investigação, o meu reconhecimento e a minha profunda gratidão.

Cidade do Porto Novo, Junho de 2011.

*Alberto Josefá Barbosa*

## Nota aos Leitores

O presente livro é o resultado de uma investigação desenvolvida por mais de cinco anos e culminada com a Defesa de Doutoramento de Alberto Josefá Barbosa, em 5 de Outubro de 2010, na Universidade de Oriente, cidade de Santiago de Cuba, uma das mais antigas e prestigiadas da República de Cuba.

As fontes motivadoras desta obra respondem a um conjunto de reflexões em torno de diversas contradições sociais e epistemológicas, às quais se pretende dar uma resposta científica e prática:

- O turismo é considerado pelo Governo de Cabo Verde como um factor de desenvolvimento estratégico. Contudo, a nível local, não se dispõe de um modelo de gestão integrada que permita aproveitar as potencialidades turísticas do território.
- Apesar de existir uma estratégia de luta contra a pobreza, em Santo Antão ainda persiste a marginalização de algumas populações, pouca participação na vida económica das produções locais, fracas iniciativas de pequenas empresas, pouco aproveitamento de manifestações culturais, entre outras. Tal estratégia é limitada ao não se considerar todas as potencialidades que presumem o desenvolvimento turístico a partir da integração dos elementos do produto turístico, que facilite a elaboração e execução de um plano coerente e objectivo com a realidade do território.

A validação desta investigação por diversas personalidades constituiu um importante estímulo para a sua publicação. Do mesmo modo, se reproduzem algumas frases tomadas dos avales apresentados. Que seja este um modesto reconhecimento e agradecimento ao esforço realizado pelo êxito desta obra:

*A investigação constitui um valioso contributo do ponto de vista científico e prático para potenciar o desenvolvimento turístico em Cabo Verde e em particular Santo Antão. A sua utilização em instituições académicas possibilita aprofundar o estudo do sector turístico nacional e empregar modernas técnicas para melhorar o processo de tomada de decisões e avaliação de situações que requerem suficiente rigor científico e técnico.*

Dr. Arístides Lima

Presidente da Assembleia Nacional de Cabo Verde.

*O modelo tratado nesta tese possui grande importância estratégica porque vai facilitar a integração dos actores na ilha de Santo Antão, aproveitando os espaços declarados para a colaboração e participação da população local, com o objectivo de desenvolver um turismo sustentável.*

Dra. Fátima Fialho

Ministra de Economia, do Governo de Cabo Verde

*Considero que o modelo proposto pode empregar-se em outros destinos turísticos do país a fim de contribuir para potenciar o desenvolvimento local, os valores nacionais, a participação da população e em particular as mulheres como uma estratégia para a diminuição da pobreza do país.*

Dra. Crispina Gomes

Embaixadora de Cabo Verde, na República de Cuba

*O contributo científico e prático da tese permite criar as bases para a criação da Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo, favorecendo a integração dos actores do território e visando o melhor aproveitamento das potencialidades locais, a participação das populações, de diferentes localidades da ilha, na produção, serviços e manifestações culturais que o sector propicia em Santo Antão.*

Dr. Amadeu Cruz

Presidente da Câmara Municipal do Porto Novo, Santo Antão, Cabo Verde

*El tema que aborda la tesis responde a un problema latente en Cabo Verde y en particular la isla de Santo Antão, de ahí que sea necesaria desarrollar una gestión integrada que contribuya para mejorar la satisfacción de los clientes, la calidad de los servicios turísticos, la participación de los actores locales y la competitividad del producto turístico.*

Dr. Emilio

Universidad de la Habana, República de Cuba

## PREFÁCIO

Segundo investigações de publicações especializadas, globalmente o turismo projecta-se sempre de forma positiva apesar das críticas que muitas vezes lhe são dirigidas, pois pode constituir-se não só como um factor básico de crescimento económico, em muitos países, como também um factor com grande impacto cultural e de melhoria social das populações receptoras. Ademais, o turismo internacional tem crescido permanentemente. Daí, a necessidade de se aproveitar esta oportunidade no contexto de Cabo Verde.

Não obstante, constata-se que em diferentes países que têm optado pelo turismo, existem diversas formas de desenvolvimento do produto turístico em espaços naturais, uma diversidade que se manifesta na variedade de tipologias de ócio e nas diferentes formas em que o território se converte num espaço recreativo ou turístico. Daí que os impactos gerados sobre o território tenham incidência nos aspectos económicos, sociais e no meio ambiente. Neste sentido, é importante que se opte por um enfoque de desenvolvimento turístico, assumindo o desafio de que a sociedade, na qual este se desenvolve, deva ser, inevitavelmente, sustentável. Por isso, é preciso não só integrar atractivos, facilidades e acessos, como também as empresas públicas e privadas, as instituições

sociais e a comunidade local. A integração de todos os elementos terá um efeito directo na qualidade da planificação e coordenação das actividades turísticas e nos resultados que a sociedade espera, pelo que se trata de uma questão urgente e fundamental para o produto turístico de Santo Antão.

Segundo o plano estratégico para o desenvolvimento do turismo, em Cabo Verde o sector turístico é assumido pelo Governo como um dos motores de desenvolvimento do país, pelo seu impacto em termos de geração de emprego, de rendimento e de desenvolvimento de uma forma geral, o que exige um esforço de planeamento de curto, médio e longo prazos, de forma a maximizar os efeitos benéficos do turismo e mitigar os potenciais impactos negativos que engendra. Contudo, a nível local, não existe ainda um plano de desenvolvimento que permita aproveitar as potencialidades turísticas regionais com enfoque de sustentabilidade.

Considerando como premissa que o desenvolvimento do turismo é multisectorial e que a sua viabilidade e sustentabilidade dependem da eficácia de outros sectores, a implementação gradual das propostas científicas que esta obra apresenta poderá contribuir para impulsionar a estratégia definida pelo Governo para o desenvolvimento regional, designadamente para o aumento do rendimento das famílias, a redução do desemprego e da pobreza na ilha de Santo Antão. Em particular, pode contribuir para promover uma boa governação local, ao propiciar um plano de desenvolvimento integral do turismo que reforça a sua eficácia e considera a participação de representantes da comunidade da região no processo de tomada de decisões.

A obra também constitui um instrumento de consulta e apoio aos estudantes, professores, investigadores, empresários e políticos que desejam uma formação sólida e competente na busca de soluções aos desafios que experimenta o desenvolvimento turístico no país, em geral e na ilha de Santo Antão, em particular.

## INTRODUÇÃO

O turismo é e continua a ser um dos fenómenos económicos e sociais mais importantes do último século. Anos após anos aumenta o número de participantes em actividades turísticas e, na maioria dos países do mundo, o turismo converteu-se num dos sectores económicos mais dinâmicos e que mais rapidamente cresce. Trata-se de uma actividade territorial, na qual a paisagem pode constituir parte essencial da oferta. Não é de estranhar, portanto, que as tendências apontadas pelos turistas, durante os últimos anos, indiquem que a natureza e o meio ambiente são elementos cada vez com maior peso específico na escolha das suas férias. Daí que Cabo Verde e, em particular a ilha de Santo Antão, constitui um destino com potencialidade para desenvolver o turismo como uma alternativa de desenvolvimento local.

Segundo a literatura revisada e a prática de diferentes países que optaram pelo desenvolvimento do sector do turismo, existem diversas maneiras de desenvolver o produto turístico em espaços naturais, uma diversidade que se manifesta na variedade de tipologias de ócio e nas diferentes formas em que o território se converte num espaço recreativo ou turístico. Isto provoca que os impactos gerados sobre o território tenham incidência em aspectos económicos, sociais e ambientais. Daí que seja preciso optar por um enfoque de desenvolvimento turístico sustentável. Por isso, é preciso não somente integrar atractivos, facilidades e acessos, mas também as empresas públicas e privadas, as instituições sociais e a comunidade local. A integração de todos os elementos terá um efeito directo nas actividades turísticas e nos resultados que a sociedade espera, pelo que se trata de uma questão urgente e fundamental para o produto turístico global.

Segundo a literatura consultada, entende-se como desenvolvimento, a condição de vida de uma sociedade na qual as necessidades autênticas dos grupos e dos indivíduos se satisfazem mediante a utilização racional, sustentada, dos recursos e sistemas naturais. Este conceito integra elementos económicos, tecnológicos, de conservação e utilização ecológica, assim como o social e o político. Portanto, desenvolvimento é maior que crescimento económico, mas também é diminuição da pobreza, diminuição do desemprego, diminuição da desigualdade. Logo, o desenvolvimento turístico não pode reduzir-se a um crescimento de infra-estruturas, fundamentalmente hotéis, que favorecem os investimentos estrangeiros e a fuga de capitais, pois não responde a uma integração na localidade que possibilite o efeito de arrastamento de outros sectores que possam inserir-se com serviços e produções nacionais.

Em consequência, na presente obra elabora-se um modelo para a gestão integrada do produto turístico a partir de um conjunto de elementos que supõem a análise da demanda e da oferta, a participação dos actores locais e o enfoque prospectivo sobre a base da aplicação de ferramentas e *softwares* de apoio que melhoram o processo de tomada de decisões.

O contributo teórico da investigação está relacionado com a sua novidade científica, a partir da adequada actualização e contextualização criativa às condições da economia do país, das teorias e métodos empregues universalmente para a gestão do produto turístico.

Os métodos, procedimentos e *softwares* propostos constituem uma importante ferramenta metodológica para os especialistas e funcionários que possuem nas instituições implicadas um importante papel no desenvolvimento turístico territorial.

A investigação serve de apoio à realização de diagnósticos e aperfeiçoamento dos processos correspondentes, porque constituem elementos de grande utilidade nas mãos de investigadores e consultores, ao propiciar a elevação da qualidade das decisões que se tomam e a redução do tempo que se emprega no estudo.

O valor prático relaciona-se com a implementação dos mecanismos para a gestão integrada do produto turístico com uma incidência directa na melhoria do desempenho. Neste sentido, destaca-se a projecção e criação da Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo em Santo Antão (ADITUR).

Do mesmo modo, a investigação poderia contribuir para elevar a participação da população local no desenvolvimento turístico do destino e a estratégia da redução da pobreza em Santo Antão.

A obra está estruturada em três capítulos: O primeiro capítulo, contém o marco teórico-referencial da investigação relacionado com os modelos e a gestão integrada do produto turístico. O segundo capítulo, mostra o modelo com seus elementos, ferramentas, procedimentos e *softwares* de apoio e o terceiro capítulo, refere-se à validação e a análise dos resultados do modelo proposto para ilha de Santo Antão.



## **CAPÍTULO I**

### **OS MODELOS E A GESTÃO INTEGRADA DO PRODUTO TURÍSTICO**

#### **1.1 - Reflexões sobre o conceito de produto turístico**

O conceito de turismo tem sido definido de muitas formas, segundo distintos autores. Contudo, pode concretizar-se como sendo o conjunto de relações e fenómenos surgidos das viagens e das permanências temporais das pessoas que se deslocam principalmente por prazer ou recreação. Não pode existir turismo sem deslocamento no espaço.

De modo geral a bibliografia especializada reconhece o turismo como o movimento temporal de pessoas com destino fora do lugar normal de trabalho e residência, incluindo as actividades empreendidas durante a estada nesses destinos e as instalações criadas para atender suas necessidades. Isto pressupõe a existência de focos emissores (uma demanda); uma capacidade de gasto para tal fim; sistemas de transporte, através dos quais se materializa a deslocação; e focos receptores (uma oferta), ou seja, a existência de bens e serviços necessários para atender não somente o alojamento e alimentação, como também outros serviços como a informação e o entretenimento durante a estada fora do domicílio habitual. Para a Organização Mundial do Turismo (OMT), a viagem turística comporta uma estada de ao menos vinte e quatro horas fora do domicílio habitual.

Do ponto de vista do sector turístico é necessário conceituar o produto turístico, isto é, o que será oferecido e comprado pelos visitantes (através de um processo de compra - venda). Esta é uma das vertentes da operação turística que apresenta determinada complexidade; não pela dificuldade da sua compreensão, mas porque existe o uso e abuso de termos que ainda hoje têm vários e diferentes significados.

Segundo Kotler P. (1992), do ponto de vista de *marketing*, um produto é qualquer coisa que se pode oferecer num mercado para a atenção, a aquisição, o uso ou o consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Inclui objectos físicos, serviços, sítios, organizações e ideias.

Num sentido genérico esta definição é totalmente válida. Todavia, não faz menção alguma ao contacto entre ofertante e o demandante, muito menos à sensibilidade que tem esta classe de produtos aos acontecimentos drásticos como desastres ou atentados e tão-pouco faz referência à atracção/repulsão, o que implica lançar-se para o desconhecido.

Espinoza O. Jesús (2005), o conceptualiza como aquele que cobre uma experiência de viagem no seu conjunto, a partir do momento em que o turista sai de seu domicílio até o seu regresso.

Cárdenas Tabares (1995), refere que o produto turístico é o conjunto de bens e serviços que se oferecem ao mercado para um conforto material ou espiritual em forma individual ou de uma gama ampla de combinações em resultado das necessidades de um consumidor que se chama turista. Nesta definição, o autor destaca elementos tangíveis associados à satisfação do cliente, sem referir espaço concreto para isto nem relações entre os agentes implicados.

Outros autores abordam o conceito de produto turístico a partir do conjunto de elementos que o formam. Tal é o caso de López Olivares (1998), que o identifica a partir de uma série de atractivos

(praias, clima agradável, paisagens) e um conjunto de serviços e equipamentos que permitem ao turista desfrutar de uma infra-estrutura idónea.

Acerenza Miguel (1993), explica que o produto turístico, tal qual se conhece hoje, tem origem em meados de 50 na Europa e o define como um conjunto de prestações, materiais e imateriais, que se oferecem com o propósito de satisfazer os desejos ou as expectativas do turista. É, na realidade, um produto composto que pode ser analisado em função dos componentes básicos que o integram: atractivos, facilidades e acesso.

Contudo, existem inconsistências na abordagem de Acerenza que são importantes analisar a partir do ponto de vista sociológico. Em primeiro lugar, nem toda a deslocação implica a presença de um produto turístico e, em segundo lugar, o autor ignora que o processo de consumo pode, inclusive, iniciar antes da deslocação. De facto, e o que o autor tampouco menciona, é que o produto é adquirido (quando se paga) antes de iniciar a viagem.

Entre outras características dos produtos turísticos a que se referem a literatura consultada encontram-se: simultaneidade ou inseparabilidade; heterogeneidade; caducidade; agradabilidade; estacionalidade; valor do simbólico, entre outros.

Todos os aspectos abordados na bibliografia consultada em relação aos produtos turísticos são de grande importância e permitiram estabelecer elementos básicos e complementares para o desenvolvimento desta obra. Entre eles:

- As investigações consultadas em relação aos produtos turísticos estão centradas, fundamentalmente, na imagem dos mesmos e os objectivos a conseguir são: a rentabilidade económica, social e ambiental e a satisfação da demanda. Sob este enfoque define-se, como produto turístico, a combinação de uma série de elementos tangíveis e intangíveis que somente se reconhecem no mesmo momento do consumo. Neste contexto delinearão-se procedimentos adaptáveis à imagem de produtos turísticos a partir do fundamento teórico desenvolvido por reconhecidos autores. Estes procedimentos têm como enfoque comercial projectar produtos turísticos integrados, donde a autenticidade do mesmo constitui uma vantagem competitiva visando uma inter-relação com os restantes fornecedores de serviços turísticos que intervêm no produto. Estruturam-se em várias etapas que, por sua vez, estabelecem ciclos para cada uma das variáveis de *marketing* operativo (produto, preço, comunicação e distribuição); cada uma delas concluiu com a definição das estratégias e acções que se devem desenvolver.
- O conceito de produto turístico deve ter em consideração o facto de cobrir os desejos e necessidades do consumidor. Independentemente da ênfase que se ponha sobre outros atributos, a principal característica que se considera nas definições actuais sobre produto centra-se na satisfação de necessidades desvinculadas do seu impacto na comunidade local e, em particular, dos sectores mais pobres em economias de países em vias de desenvolvimento. Este aspecto somente pode ser percebido a partir da sua gestão integrada.
- Constatou-se na investigação uma tendência para conceber um produto turístico sobre a base dos atractivos turísticos naturais e/ou culturais tangíveis e intangíveis que, em integração com os serviços, equipamentos e infra-estruturas para facilitar o seu desfrute, permitem satisfazer necessidades, motivações e expectativas relacionadas com o tempo de ócio dos consumidores

turísticos. Engloba uma marca, imagens e valores simbólicos que os distinguem. Ricalde Zárate, Orlando Hugo (2003); Perelló Cabrera (2003); López S. (2004).

- Reconhecem-se três dimensões fundamentais do produto turístico: Recursos Turísticos (naturais e socioculturais expressos no património do homem), Infra-estruturas (transporte e comunicações, instalações e os serviços básicos que a asseguram) e Serviços (os que oferecem as empresas de serviços). Não obstante, para o contexto deste livro consideram-se relevantes as dimensões seguintes: acessos, infra-estrutura geral, infra-estrutura turística, estrutura institucional, sustentabilidade e acompanhamento e controlo.

Em correspondência com os elementos assinalados anteriormente define-se Produto Turístico a combinação ou não de recursos, naturais e/ou socioculturais disponíveis e aptos numa zona geográfica concreta, que motivam a deslocação dos turistas para satisfazer suas necessidades, desejos, viver experiências concretas e contribui para o desenvolvimento sustentável dum país, duma região ou duma determinada comunidade.

Uma premissa indispensável para o seu êxito é o grau de integração de todos os elementos que servem de suporte ao produto turístico individual ou global, destacando-se a cooperação e a relação entre os actores que o gerem.

## **1.2 - Relação produto turístico – destino turístico**

No interesse desta investigação é conveniente assinalar a relação existente entre o produto turístico individual, que é resultado da prestação realizada por uma organização, em particular em correspondência com as expectativas do cliente, e o produto turístico global, como mistura de componentes tangíveis e intangíveis sobre os quais operam os agentes do território e os próprios turistas, visando uma inter-relação que traz benefícios em forma de experiências, e que, no final, são percebidos globalmente pelos consumidores--turistas: Valls (1996); Serra (2004).

Os autores referidos não estabelecem nas suas definições os limites entre produto e destino turístico. Na maioria das definições não é possível estabelecer as fronteiras entre produto e destino turístico porque, conceptualmente, esta diferença pode ou não existir (Martínez Fernández (2003), na medida em que num destino podem existir várias opções de eleição de produtos para os turistas; não é o mesmo produto turístico o que desfruta um turista que se hospeda num hotel e o de um que o faz noutra, ainda que desfrutem da mesma praia, restaurante, clima e transporte. Em resumo, num destino haverá tantos produtos como combinações de escolha que os turistas podem usufruir. A diferenciação entre produto e destino turístico dependerá, portanto, da exigência e dos objectivos concretos da investigação.

Não obstante, um ponto de referência importante é que existe uma tendência generalizada na literatura consultada para classificar os produtos turísticos em três grandes grupos: as viagens, as instalações e os territórios.

Em particular os territórios como um produto turístico referem--se a uma área geográfica específica que se converte num espaço turístico com uma série de condições que permitem desenvolver a actividade turística. Por isso, o turismo desenvolve-se nesses espaços que apresentam uma série de recursos e atractivos que geram procura turística.

Por outro lado, Torres (2005), demonstra que os destinos turísticos estão nos lugares geográficos que, devido aos seus atractivos, condições e reconhecimento são oferecidos pelos intermediários e os turistas optam por passar todos ou parte das suas férias procurando fazer face às suas expectativas.

Segundo Bigné, J et al. (2000), os destinos são combinações de produtos turísticos, que oferecem uma experiência integrada aos turistas. Tradicionalmente, os destinos são considerados como uma área bem definida geograficamente, como um país, uma ilha ou uma cidade. No entanto, cada vez mais se reconhece que um destino pode ser um conceito percebido, ou seja, que pode ser interpretado de modo subjectivo pelos consumidores, em função de seu itinerário de viagem, educação, cultura, motivo da visita e experiência prévia. Este autor considera, além disso, os destinos turísticos como uma área que apresenta características reconhecidas pelos potenciais visitantes, justificando viagens aos mesmos, independentemente das atracções que possam existir noutras zonas. Esta definição tem várias implicações:

1. O destino turístico é uma unidade ou entidade que engloba diversos recursos turísticos e infra-estruturas formando um sistema.
2. O destino turístico poderá ter ou não, os mesmos limites que os da gestão administrativa do território. Isto significa que os diferentes organismos têm de colaborar no planeamento e gestão do local pois, caso contrário, podem surgir disfunções referenciais entre a oferta e procura.
3. O turista percebe suas férias como uma experiência global e, portanto, requer integrar serviços e produtos para satisfazer o turista.

Para Martínez F. (2006), os territórios onde se efectuam as actividades turísticas, podem desenvolver-se como produtos ao longo do tempo ou criar-se num curto período com uma configuração complexa. Por isso, os níveis de desenvolvimento, sempre de acordo com a complexidade da sua composição podem ser classificados como:

<b>Tabela 1.1 - Produtos turísticos territoriais</b>		
	Nível de Desenvolvimento do Produto Turístico	
1	Baixo	Complexo Turístico
2	Médio-Baixo	Pólo Turístico ou Zona
3	Médio	Destino Específico
4	Médio-Alto	Região Turística
5	Alto	Destino País
Fonte: Martínez F. Ramón (2006).		

Para os objectivos desta obra o destino é o elemento onde se integram os produtos turísticos: instalações, atractivos, modalidades e viagens e a sua gestão responde à realidade de que o destino é muito mais do que a soma das suas partes e contribui positivamente para a sinergia que pode emergir quando os componentes funcionam conjuntamente como um todo harmonioso.

### **1.3 - A gestão integrada do produto turístico**

Segundo a bibliografia consultada, entre os termos administração, liderança, gestão ou a palavra original em inglês “management”, não se encontram diferenças significativas na sua essência e conteúdo. Empregam-se, indistintamente, embora exista nos últimos tempos uma tendência para o uso do termo gestão. Seguidamente apresentam-se aquelas definições mais significativas em função da pesquisa:

- Fayol (1973), afirma que gerir é planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar.
- Para Jiménez C., (1982) é uma ciência social composta de princípios, técnicas e práticas, cuja aplicação aos recursos humanos permite estabelecer sistemas racionais de esforço cooperativo, através dos quais se podem alcançar objectivos comuns que, individualmente, não é possível obter.
- Koontz et. al (1990), afirma que o termo gestão sugere o cumprimento dos objectivos almejados através da criação de um ambiente favorável para a execução por indivíduos que operam em grupos organizados.
- Koontz & Weihrich (1994), argumentam que é o processo de concepção e manutenção de um ambiente no qual, trabalhando em grupos, os indivíduos cumpram eficientemente objectivos específicos.

A análise das definições citadas refere-se a um conjunto de elementos importantes para abordar a problemática da integração no produto turístico global. Entre eles: abordagem sistémica, interacção com o ambiente, processo de gestão, meios de apoio, recursos, objectivos comuns. Daí a necessidade de se considerar o produto turístico global como um sistema que se apoia no quadro geral de desenvolvimento de um território e de uma sociedade, para integrar e aproveitar oportunidades, estruturas e recurso.

Um dos grandes desafios da gestão integrada do produto turístico é reunir diversos sectores num mesmo quadro territorial para criar sinergias entre todos os componentes e sectores económicos, que em várias ocasiões é confrontada com um conjunto de restrições objectivas e subjectivas de uma grande parte dos espaços turísticos ou potencialmente turísticos, especialmente nos países menos desenvolvidos.

A obtenção de benefícios económicos no produto turístico global ou destino, dependerá das vantagens dos produtos individuais e de cada um dos agentes económicos envolvidos e a comunidade local. Para isso, é necessária uma gestão que assegure que os esforços e investimentos privados e governamentais não sejam limitados e empobrecidos por deficiências estruturais.

A rentabilidade final do produto turístico global é algo muito mais complexa do que a dos produtos turísticos individuais ou agregados que existem nesse destino, pelo que deve medir-se para além da conta de resultados das empresas envolvidas no sistema turístico. O desenvolvimento turístico integrado só o poderá ser se coopera com o desenvolvimento territorial integrado. Por isso, deverá medir-se a partir dos indicadores de impacto, não apenas económicos mas também sociais, culturais e ambientais de toda a comunidade local.

A análise realizada com base na bibliografia especializada consultada em relação à conceptualização do produto turístico e sua gestão integrada revela alguns elementos que não tinham sido abordados ou que não ficaram definitivamente resolvidos nos trabalhos desenvolvidos no passado, como demonstra a bibliografia consultada, destacando-se:

- A gestão integrada dos produtos turísticos é considerada de importância vital. Devido à sua complexidade e por constituir um elemento estratégico de competitividade, ainda continua sendo um desafio de gestão turística nos territórios.
- Constatase uma grande heterogeneidade no tratamento das dimensões que concorrem nos produtos turísticos. As dimensões que normalmente são atribuídas maior significado estão relacionadas com os recursos turísticos, a análise da procura e da oferta turística e a eficiência das facilidades; no entanto, os autores não os abordam com o mesmo alcance e profundidade.
- A literatura revisada faz referências à necessidade de se obter um nível de integração dos elementos do produto turístico (atracções, facilidades, acesso), considerando sua sustentabilidade (Mattar F, 1999, Gandara J, 2005). Outros autores (J. Enrique Bigné et al., 2000, Marchena G, 2005) somente fazem referências à interacção e participação do sector público e privado, às organizações não lucrativas e à comunidade local. No entanto, a integração global de todos os elementos não foi tratada no contexto do desenvolvimento turístico das economias regionais como a de Cabo Verde e em particular a da ilha de Santo Antão.

#### **1.4 - Os modelos e a gestão integrada do produto turístico**

Existe uma tendência generalizada para definir os modelos como uma abstracção de uma coisa ou de um processo da vida real para à qual se deseja prever seu funcionamento. Empregam-se para captar a essência, mas são menos complexos do que a realidade. Existem quatro benefícios associados a um modelo:

- Permitem a análise e a experimentação em situações complexas a um grau que seria impossível com o sistema actual;
- Permitem uma representação simplificada;
- Reduzem significativamente o tempo necessário na análise do problema;
- Concentram a atenção sobre as características essenciais do problema.

Elwood S. Buffa (1992, p.115), com respeito ao emprego dos modelos interroga:

“Por que razão os modelos são utilizados? A resposta mais concreta é que não tenha sido desenvolvido um sistema melhor para predizer desempenhos. Como os sistemas de previsão, os modelos têm raízes na ciência e representam um método científico. Porquê tanta ênfase nos modelos? Não podemos tomar decisões sem eles? Certamente que podemos fazê-lo. No entanto sem modelos de previsão a nossa confiança nas decisões diminui.”

Na literatura especializada que aborda a gestão turística, o autor constatou a existência de um conjunto de modelos para a gestão do produto turístico global, ou seja, os destinos turísticos. Estes modelos supõem determinado nível de integração no seu desempenho. Entre eles, os mais relevantes:

1. Diamante de Competitividade de Porter;

2. Modelo de Hall;
3. Modelo PER (Pressão -Estado-Resposta);
4. Modelo de Esser, Hillebrand, Messner e Meyer-Stamer;
5. Modelo Ritchie e Crouch;
6. Modelo integrado de Dwyer & Kim;
7. Modelo SIIC (Sistema Interfuncional Inter-relacionado da Competitividade), também conhecido como Modelo do sistema interfuncional integrado da competitividade em destinos turísticos;
8. Metodologia DIM (Diagnóstico-Implementação-Monitoramento) para o desenvolvimento de competitividade sustentável dos destinos turísticos.

Nesta análise não se tem intenção de fazer comparações entre os modelos empregues nem indicar vantagens e desvantagens. Também não se propõe substituir outros excelentes modelos desenvolvidos para responder a determinadas situações concretas relacionadas com a competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos. No entanto, em prol do objectivo central desta obra sistematizam-se alguns elementos significativos. Para isso se parte da teoria estrutural da competência. Sob a mesma se recolhem aqueles modelos explicativos da competitividade dos territórios nos quais é considerada a interacção de um grande número de factores. Esta teoria parte da existência de vantagens absolutas entre países frente à teoria neoclássica do comércio internacional apoiada pelas vantagens comparativas. Nesta teoria a produtividade adquire um papel importante como factor explicativo do sucesso internacional dos territórios em certos sectores económicos.

A teoria estrutural da concorrência considera, por conseguinte, que a competitividade internacional é um fenómeno complexo, em que interagem governos e empresas.

Um elemento importante são os *clusters* que segundo Porter, podem definir-se como concentrações geográficas de empresas interligadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas de sectores afins e instituições conexas que concorrem mas também cooperam (Porter, 1999:201).

### **Diamante de competitividade de Porter**

Segundo Porter, num mundo globalizado, as vantagens comparativas são facilmente seguidas e melhoradas pelos concorrentes, pelo que a vantagem competitiva é determinada pela habilidade de uma empresa ou grupos de empresas para inovar e melhorar continuamente os seus produtos e serviços.

Para Porter, a competitividade não é um atributo dos países, mas é apenas um atributo das empresas. No caso do turismo é essencial que a competitividade seja assumida por todas e cada uma das empresas que estão dentro da cadeia do respectivo sector.

Neste modelo destacam-se as seguintes dimensões: condições dos factores, condições da procura, estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas. A interacção ou reforço mútuo destes quatro elementos que formam o diamante é, muitas vezes, mais importante do que os elementos em si.

### **Modelo de Hall (2000)**

Este modelo assume que a gestão de um turismo sustentável é aquela em que a conservação dos produtos naturais e culturais, uma economia integrada na comunidade local e a integração no meio ambiente, constituem as vantagens competitivas do destino.

É bom que este tipo de gestão distancie em muito da gestão tradicional, pois o alcance de um benefício rápido a qualquer preço, pode provocar a massificação dos destinos, deteriorar o ambiente natural e a biodiversidade, contribuindo, deste modo, para que a comunidade local fique isolada ou fora de qualquer tipo de participação. Portanto, a viabilidade dos negócios somente deve ser pensada no médio prazo.

**Metodologia DIM** (Diagnóstico-Implementação-Monitoramento) para o desenvolvimento da competitividade sustentável de destinos turísticos.

Em particular a metodologia DIM organiza um grupo de ferramentas de diagnóstico, que permitem determinar a situação actual do destino turístico, para elaborar as projecções estratégicas do seu desenvolvimento futuro e estabelecer normas visando a retroalimentação e acompanhamento da estratégia.

Embora a metodologia seja atraente para o diagnóstico e análise da competitividade nos destinos turísticos, a mesma não analisa a situação dos actores locais e dispõe de um nível de integração para poder materializar as ferramentas propostas e adoptar programas de desenvolvimento que propõe.

A metodologia é especialmente importante para destinos consolidados que terão que decidir sobre a aplicação de estratégias de reposicionamento e diversificação da sua oferta, simultaneamente com a aplicação de medidas de reconversão e actualização, quando o diagnóstico revelar os sintomas de esgotamento ou perda de sustentabilidade.

### **Modelo de Dwyer e Kim, 2003**

Este é também um modelo teórico, baseado na teoria estrutural da competitividade, pela qual integra um vasto conjunto de factores explicativos da competitividade dos destinos turísticos: recursos herdados, recursos criados, factores e recursos complementares, infra-estrutura geral, qualidade do serviço, acessibilidade do destino, hospitalidade, laços com o mercado, gestão do destino, gestão de *marketing* do destino, política, planeamento e desenvolvimento do destino, organização da gestão do destino, desenvolvimento dos recursos humanos, gestão do ambiente, condição situacional, condições da demanda, entre outros.

Este modelo foi desenvolvido por diversas instituições da República da Coreia e da Austrália, e entre os seus objectivos destacam-se os seguintes:

- Desenvolver um conjunto de indicadores de competitividade dos destinos turísticos;
- Testar a validade do modelo usando dados da Coreia e da Austrália, comparando, desta forma, a competitividade destes dois destinos turísticos;



- Determinar os factores críticos do sucesso da Coreia e da Austrália, de tal forma que permitam melhorar o fluxo turístico entre estes países.

A principal desvantagem deste modelo, bem como para o modelo de Crouch e Ritchie, é a dificuldade da sua aplicação, pois recolher através de indicadores ou inquéritos a situação em cada destino de cada um dos seus elementos apresenta-se muito caro e, em alguns casos, impossível por falta de alguns dados comparáveis entre os destinos.

O principal inconveniente desta proposta é a dificuldade na sua aplicação: recolher através de indicadores ou inquéritos a situação em cada destino de cada um desses elementos seria de grande utilidade, mas é demasiadamente dispendioso e, em alguns casos, impossível pela falta de dados disponíveis e comparáveis entre os destinos. Por outro lado, os autores salientam que é necessário um maior conhecimento das motivações dos turistas e da sua tipologia para averiguar e medir de maneira mais adequada o peso de cada um dos elementos determinantes da competitividade.

### **Modelo de Crouch e Ritchie, 2003.**

Este modelo também é baseado na teoria estrutural da competitividade.

Este modelo foi concebido para melhor compreender a complexidade de Gestão de Destinos que segundo Ritchie & Crouch inclui 9 componentes:

1. Vantagens comparativas: as vantagens dadas pela sua própria natureza ou pela sociedade na qual o destino se encontra.
2. Vantagens competitivas: estabelecido como resultado de usar, efectivamente, os recursos disponíveis.
3. Contexto global: reconhece que o turismo é um sistema aberto e por isso estimulado por muitas influências e pressões que se apresentam fora do próprio sistema.
4. Contexto competitivo – micro-ambiente competitivo: parte integral do sistema de turismo porque trata-se de acções e actividades de cada elemento dentro do sistema que afecta directamente os objectivos de cada membro do sistema, que pode ser empresas, turistas ou um grupo de organizações que juntos formam um destino.
5. Recursos e atractivos modulares: elementos atractivos primários de um destino. São os factores que constituem os principais motivadores para visitar um destino. Existem 6 categorias:
  - I. naturais
  - II. cultura e história
  - III. vínculos de mercados
  - IV. actividades
  - V. eventos especiais
  - VI. super-estrutura de turismo
6. Factores e recursos de apoio: dão suporte ou criam uma fundação pela qual uma indústria turística de êxito pode ser estabelecida.

7. Estrutura movida por estratégia e política: serve para o planeamento e desenvolvimento do destino. Política é um guia de indicação para a direcção, forma e estrutura de desenvolvimento turístico, enquanto estratégia é uma abordagem para atingir os objectivos económicos, sociais e outros objectivos do destino. Esta política e estratégia podem ajudar a assegurar que o desenvolvimento turístico promova um destino competitivo e sustentável e ao mesmo tempo realizar as aspirações de qualidade de vida dos que vivem nesse destino.
8. Gestão de destino: abordagem ao investimento das actividades realizadas diariamente, às tarefas determinadas pelo componente da política, planeamento e desenvolvimento. Tenta-se realçar o encanto dos recursos principais e atracções, fortalecer a qualidade e efectividade dos factores de apoio e adaptar da melhor maneira às dificuldades ou oportunidades impostas ou apresentadas por determinantes qualificativos e amplificativos.
9. Determinantes qualitativos e amplificativos: também chamados ‘condicionais situacionais’, porque representam factores com impacto na competitividade e sustentabilidade de um destino turístico, são definidos pela sua dimensão, limite ou potencial. Estes determinantes moderam ou amplificam a competitividade de um destino, por filtrarem a influência de outros componentes e factores.

O aperfeiçoamento deste modelo introduz o conceito de sustentabilidade, partindo da premissa de que a competitividade sem sustentabilidade é ilusória, pois segundo os autores deste modelo, o desenvolvimento de um destino, para ser competitivo, deve ser sustentável não apenas económica e ecologicamente, mas também social, cultural e politicamente.

O componente de política, planeamento e desenvolvimento do destino aparece como um elemento separado e com maior peso dentro do sistema. Em versões anteriores, o conceito de política turística era um conceito distante que operava paralelamente ao desenvolvimento do sector; agora, tem um novo papel: é responsável pela criação de um ambiente onde o turismo pode desenvolver-se como um processo adaptativo de gestão sustentável.

A diferença do modelo de Porter, reside no facto deste modelo reconhecer a importância das vantagens comparativas no caso dos destinos turísticos, já que os recursos naturais ou atractivos herdados são determinantes na decisão do turista e dificilmente se podem criar a partir das vantagens competitivas. Na verdade, não se pode ter praias brancas ou recursos naturais nos lugares onde estes não existem.

Este modelo continua ainda em fase de experimentação e requer mais argumentos para a escolha das diferentes variáveis independentes que fazem parte das funções, bem como a identificação dos factores determinantes dessas variáveis e o peso relativo de cada uma delas na função da competitividade.

### **Modelo de Esser, Hillebrand, Messner e Meyer-Stamer**

Este modelo também baseado na teoria estrutural da competitividade desenvolve-se no final da década de noventa, concretamente, em 1996. Os seus autores propõem uma análise da competitividade em quatro níveis:

1. Nível Meta da competitividade:

Faz referência aos aspectos culturais vinculados ao desenvolvimento, tais como os valores, a tradição, as estruturas sociais, etc. A integração social é indispensável, assim como a existência de um consenso no que diz respeito ao modelo de desenvolvimento a seguir.

## 2. Nível Macro da competitividade:

Condiciona a eficiência das empresas e requer estabilidade macroeconómica, constituindo o ponto de partida do modelo.

## 3. Nível “Meso” da competitividade:

Corresponde à análise do meio empresarial em que as empresas públicas e instituições privadas promovem a inovação e facilitam as condições para a sua transferência.

## 4. Nível Micro da competitividade:

Analisa o grau de eficiência, flexibilidade e capacidade inovadora das empresas.

O carácter sistemático deste modelo requer uma análise das influências recíprocas entre cada um dos níveis. Um ambiente macro-económico estável, cria condições favoráveis para a competitividade das empresas, mas isso também exige um ambiente inovador que facilite a difusão de conhecimento e a formação de redes. Este objectivo não pode ser alcançado se não existe confiança entre os actores e mecanismos de concentração. A organização baseada quase exclusivamente em *lobby* ou a falta de cultura empreendedora também dificulta o processo de criação de vantagens competitivas.

## **Modelo PER (Pressão-Estado-Resposta)**

Este modelo refere o seguimento da sustentabilidade mediante o modelo PER (Pressão-Estado-Resposta). O mesmo supõe que as actividades humanas exercem uma pressão sobre o meio, que este regista transformações do estado em função das referidas actividades e que a sociedade responde mediante a adopção de medidas que visam a manutenção dos equilíbrios ecológicos que parecem mais adequados. Do modelo derivam acções com indicadores de pressão, de estado e de resposta.

## **Modelo SIIC (Sistema Interfuncional, Inter-relacionado da competitividade)**

Este modelo refere que o consumidor turístico percebe como melhor destino, aquele que lhe proporciona uma oferta integrada de produtos/serviços e não uma oferta dispersa de hotéis, praias, restaurantes, museus e outros, que, normalmente, são apresentados por fornecedores diferentes e não relacionados.

O modelo supõe o desenvolvimento de vantagens competitivas a partir da identificação na região das potencialidades para a organização em *cluster* turístico.

O modelo compreende os seguintes elementos:

**Massa crítica** - É o conjunto dos factores básicos necessários para o desenvolvimento do destino turístico. Abarca a integração dos recursos turísticos: cultura, mudanças, infra-estrutura, folclore, saúde, super-estrutura, segurança entre outros.

**Natureza da demanda** – Destacam-se principalmente três factores que determinam a demanda: 1 - natureza, desejos e expectativas do consumidor turístico; 2 - potencial da demanda; 3 - padrões de qualidade ou sofisticação dos segmentos abordados.

**Estratégia competitiva.** Segundo Porter (1996), uma rivalidade interna vigorosa, sem restrições e em igualdade de condições para competir, cria um ambiente fértil no qual as empresas do *cluster* podem crescer competitivamente. Este tipo de competição exige estratégias actualizadas e constante introdução de inovações para satisfazer melhor as necessidades do cliente. Um grupo de rivais internos fortes no *cluster* constitui um ingrediente essencial para o sucesso competitivo neste tipo de configurações. O sucesso internacional do *cluster* exige um ambiente local, que coloque as empresas em padrões internacionais de qualidade de serviços e que facilite, em lugar de inibir, estes padrões de competitividade.

**Estratégia cooperativa** - Estratégia básica do *cluster*, tem como propriedade principal o estreitamento das relações entre as organizações regionais, para criar uma rede de sinergias em busca de objectivos comuns como a satisfação do cliente e da sociedade local. O seu objectivo, à escala mundial, é o desenvolvimento da vantagem competitiva no que diz respeito a outros *clusters*.

Os modelos mencionados nesta análise referem-se à importância significativa da competitividade dos destinos turísticos. Não obstante, ainda não existe um padrão de modelo plenamente satisfatório para as condições actuais em que se encontra imersa a actividade turística contemporânea, marcada pelo ambiente competitivo, flutuações das necessidades dos clientes, avanços da ciência, instabilidade dos fornecedores e restrições na disponibilidade de recursos materiais, humanos e financeiros.

Da análise realizada se inferem os seguintes elementos comuns dos modelos analisados:

1. Os modelos estruturam-se em factores ou etapas para uma melhor compreensão e representação da realidade concreta.
2. Os factores ou etapas propostos nos modelos analisados encontram-se inter-relacionados, de forma que a competitividade dos destinos está dada pelas sinergias que se estabelecem entre os mesmos e não pela simples soma dos valores que tomam cada um dos factores considerados, pelo que leva a entender a competitividade como um conceito sistémico.
3. Referem à necessidade de uma gestão integrada.
4. Contribuem para o incremento da competitividade do produto turístico.
5. Promovem de modo directo ou indirecto o desenvolvimento sustentável.
6. Declaram a necessidade da aplicação de ferramentas para o controlo da gestão turística.
7. A satisfação da demanda turística é um factor chave para alcançar a eficiência económica da actividade turística.

## **CAPÍTULO II**

# **FORMULAÇÃO DE UM MODELO PARA A GESTÃO INTEGRADA DO PRODUTO TURÍSTICO GLOBAL**

## **2.1 - Fundamentos teóricos para a elaboração do modelo**

As bases gerais para a concepção do modelo são:

- Os elementos teóricos e práticos reflectidos nas fontes bibliográficas consultadas e expostas no primeiro capítulo.
- As boas práticas desenvolvidas ao nível da empresa em relação à concepção e aplicação dos modelos de gestão integrada.
- As experiências acumuladas pelo autor no desempenho laboral e no decorrer da investigação.

Princípios do Modelo:

1. Enfoque ao cliente.
2. Abordagem sistémica para os processos.
3. A melhoria contínua como processo de resolução de problemas mediante a qual a organização alcança um novo nível de desempenho rumo à excelência.
4. Parcimónia: A estruturação do procedimento geral, a sua consistência lógica e flexibilidade permitem executar um processo complexo de forma relativamente fácil, com resultado mais valioso e motivador.
5. Pertinência: A possibilidade que o procedimento tem de adaptar-se à solução de problemas que se apresentem a qualquer momento.
6. Flexibilidade: O procedimento pode ser aplicado na íntegra, ou em parte, a situações diferentes de acordo com condições específicas.
7. Consistência lógica: Qualidade dos procedimentos desenvolvidos para ser coerente com a lógica “natural” de execução dos processos de trabalho, na aplicação “total ou parcial” para resolver problemas relacionados a este estudo.
8. Contextualização: Adequado ao produto turístico global e as relações de cooperação que se manifestam na inovação em produto turístico.
9. Criativo e inovador: Há que criar um ambiente participativo que propicie o desenvolvimento da iniciativa e impulse a busca de novos métodos e ferramentas para a sua contextualização às particularidades que se evidenciem na sua aplicação.

Objectivo do Modelo:

Dispor de uma ferramenta que possibilite a gestão integrada do produto turístico global.

Características do Modelo:

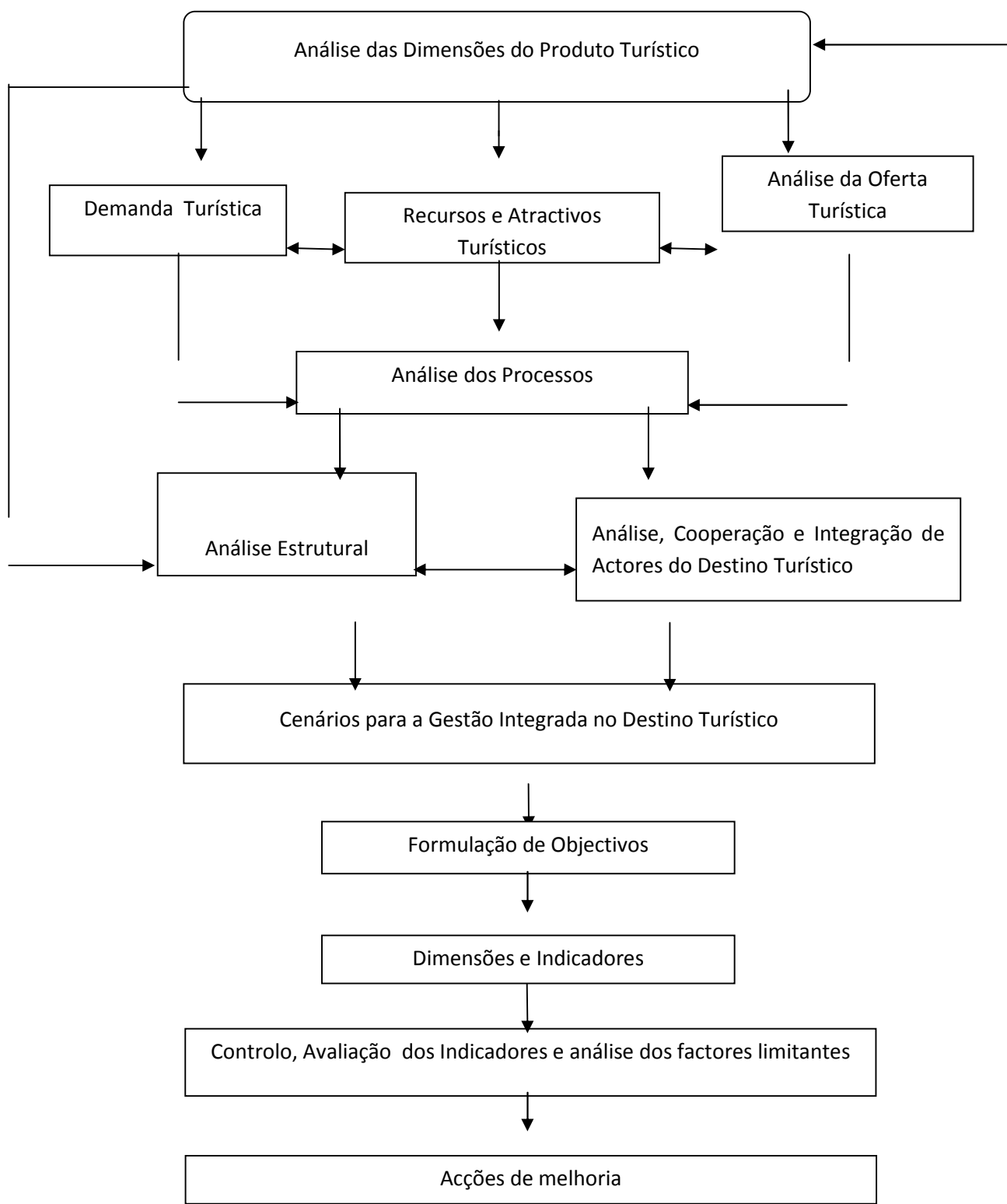
1. O modelo está estruturado em doze elementos significativos na gestão do destino turístico.

2. O modelo é flexível já que os procedimentos propostos podem ser aplicados total ou parcialmente, segundo condições concretas do destino turístico e sua inter-relação com o meio ambiente.
3. Sua concepção sistémica facilita o estudo das inter-relações que ocorrem em cada um dos elementos e influem de forma directa ou indirecta na gestão do produto turístico global, melhorando o processo de tomada de decisões.
4. Caracteriza-se pela sua consistência lógica. Os elementos definidos, bem como os procedimentos e métodos utilizados são coerentes com a lógica natural de execução dos processos de trabalho.
5. Possibilita a criação de um ambiente participativo que propicie o desenvolvimento da iniciativa e promova a busca de soluções para os problemas.
6. No modelo aplicam-se instrumentos caracterizados pela sua confiabilidade e validade. A confiabilidade é entendida como o grau em que a sua aplicação repetida para o mesmo objecto, produz os mesmos resultados e validade, associada com o grau em que um instrumento mede a variável pretendida.

Expõe-se na Figura 2.1 a representação gráfica do modelo proposto.

Os elementos que conformam o modelo estão inter-relacionados, pelo que não podem ser estudados isoladamente. Entre eles manifestam-se relações informativas necessárias à tomada de decisões.

Para os elementos do modelo propõem-se na Tabela 2.1, ferramentas e sistemas computacionais que transformam entradas (*Inputs*) em saídas (*Outputs*) e formam juízos importantes quanto à escolha da alternativa mais adequada ao processo de tomada de decisões.



**Figura 2.1 - Modelo de gestão integrada do destino turístico**

<b>Tabela 2.1 - Elementos, ferramentas e modelo de <i>software</i></b>		
ANÁLISES DAS DIMENSÕES DO PRODUTO TURÍSTICO	Técnicas de trabalho em grupo	Aplicações em Excel
DEMANDA TURÍSTICA	Técnicas de amostra, questionários, modelos para a análise de tendências, modelos de regressão múltipla, método de percentagem média, indicadores relacionados com a quota de	SPSS STATISTIC A Curva Expert Aplicações em EXCEL
RECURSOS E ATRACTIVOS	Procedimento para a avaliação multicritério dos recursos turísticos	Aplicações em Excel
ANÁLISE DOS PROCESSOS	Diagramas de fluxos, matriz de análise das falhas nos processos, matriz de análise dos requisitos dos clientes nos processos	Aplicações em Excel
OFERTA TURÍSTICA	Matriz de atractividade/competitividade da oferta	Aplicações em EXCEL
ANÁLISE ESTRUTURAL	Método MICMAC	MICMAC
COOPERAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE ACTORES	Matriz de influências directas entre actores, procedimento para a integração de actores no destino turístico.	MACTOR UCINET 6
CENÁRIOS PARA A GESTÃO INTEGRADA	Avaliação de especialistas, análise probabilística.	SMIC- PROB-
SISTEMA DE INDICADORES	Análise de conglomerados ou cluster, indicadores para o acompanhamento e controlo do	SPSS, Aplicações em EXCEL

## 2.2 - Análise dos elementos do modelo

### 2.2.1 - Análise das dimensões do produto turístico global

A análise realiza-se a partir de várias dimensões, como referido seguidamente:

- Dimensão Acesso: Refere-se à análise das conexões do produto turístico com o exterior e o interior.



- Dimensão Geral da Infra-estrutura: Compreende o estudo do estado actual das infra-estruturas que se destinam aos serviços de saúde pública, energia, água e saneamento, telecomunicações, sistema financeiro e segurança pública.
- Dimensão da Infra-estrutura Turística: Analisa os potenciais produtos turísticos, hotéis, recursos humanos, *marketing* e promoção do destino turístico.
- Dimensão da Estrutura Institucional: Refere-se à análise da estrutura institucional da gestão do sector turístico no produto turístico global.
- Dimensão Sustentabilidade: Refere-se à análise do quadro jurídico-legal para a gestão eficiente e sustentável do meio ambiente, áreas protegidas, participação das populações locais no desenvolvimento do turismo e outros factores que põem em risco a sustentabilidade do turismo.
- Dimensão Acompanhamento e Controlo: Supõe a análise dos mecanismos de controlo da actividade turística no destino, bases informativas, entre outras.

Os elementos tratados nas dimensões mencionadas não esgotam o total de elementos necessários que constituem o banco de problemas que afectam a gestão integrada do produto turístico global. O estudo dos elementos sucessivos do modelo incorpora novos elementos de interesse a ter em consideração.

### **2.2.2 - Análise da demanda turística**

Para a análise deste elemento do modelo, propõe-se as seguintes etapas:

ETAPA I: Identificação e análise dos mercados emissores

ETAPA II: Análise da tendência da demanda turística

ETAPA III: Análise da sazonalidade da demanda turística

ETAPA IV: Modelagem econométrica da demanda turística

ETAPA V: Análise da vocação do destino turístico e satisfação dos clientes

Em seguida procede-se à explicação de cada uma das etapas.

#### **ETAPA I: Identificação e análise dos mercados emissores**

Os clientes que visitam um destino possuem expectativas diferentes e diversas, pelo que, muitas vezes, os diferentes níveis de serviços necessitam de ajustes para alcançar a satisfação máxima. Para isso é necessário estudar e conhecer os hábitos, costumes e características dos clientes, de acordo com o seu mercado de origem e segmento.

É fundamental conhecer o tipo de turistas que demandam os serviços, pelo que se sugere que a sua classificação se faça a partir de variáveis tais como a modalidade do turismo, mercados, entre outros, elementos que permitam conformar o perfil do cliente. Daí a necessidade de se realizar estudos que considerem os seguintes elementos:

- Principais motivações dos clientes para realizar uma excursão, de acordo com a natureza, história, desportos náuticos, cultura, entre outras.
- Hábitos alimentares, horários e tipos de serviços de restauração que preferem, os alimentos que consomem preferencialmente e de que modo o desejam em termos de cozimento e condimentação.
- Horários e tipos de serviços que preferem, personalizados ou em grupos.
- Preferências do destino em relação às tradições, eventos, negócios e outros.

Esta etapa supõe a segmentação dos turistas do destino, considerando a combinação de critérios objectivos e subjectivos que se referem às variáveis demográficas, geográficas, sócioeconómicas assim como outras relacionadas às atitudes, percepções, gostos e preferências.

A investigação confirmou que os estudos realizados relativamente aos destinos turísticos com enfoque comercial abordam a classificação dos turistas pelo mercado emissor e suas principais características, segundo os seguintes indicadores: zona de residência no país emissor, turistas físicos, turistas diários, entradas *per capita*, índice de satisfação, sazonalidade, assim como o índice de densidade habitacional. Esta caracterização deve fazer-se para o turismo organizado, seja individual ou em grupo.

Do mesmo modo a bibliografia consultada, particularmente a do *marketing* turístico faz referência a distintos métodos de segmentação do mercado para a tomada de decisões comerciais: método de tabulações cruzadas, análise de *clusters*, árvores de classificação, redes artificiais, análise factorial, análise de regressão, entre outros.

Foi significativo para esta obra os indicadores referidos por Martín Fernández R. (2006), segundo o qual o total de visitantes (V), num determinado período, se obtêm da soma simples do total de turistas (T) e do total de excursionistas (Ex). Ou seja:

$$V = T + Ex \quad (2-1)$$

O total de visitantes obtém-se da agregação, para o período considerado, dos visitantes relacionados com cada mercado emissor. Há três formas de reflectir estatisticamente os visitantes chegados à fronteira dum destino específico:

- a) Segundo a nacionalidade, que reflecte o seu documento de identidade;
- b) Segundo o país de residência;
- c) Segundo o país de procedência.

O total de turistas (T) obtém-se agregando, sempre para o período estipulado, os turistas provenientes dos diferentes (n) países emissores (Te). A fórmula será:

$T = \sum_{e=1}^n (Te)$	(2-2)
-------------------------	-------

É conveniente obter informação estatística dos excursionistas não só através dos países emissores, mas também através dos grupos que visitam o destino, utilizando transportes colectivos

habituais de tipo comum que se denomina Exhe; os que viajam num cruzeiro identificados como Exce e os que viajam em embarcações para pequenos grupos (iates, veleiros, entre outros) denominam-se Exve. Então:

$E_x = \sum_{e=1}^n (Exhe) + \sum_{e=1}^n (Exce) + \sum_{e=1}^n (Exve)$	(2-3)
---	-------

A quota de mercado (denominada CMe e expressa em percentagem) refere-se à relação entre a quantidade de visitantes provenientes do mercado emissor (Ve) e o total de viajantes turísticos do exterior (Te) nesse mercado específico.

$CM_e = \frac{V_e}{T_e} * 100$	(2-4)
--------------------------------	-------

Outro índice importante é a quota de participação (denominada CPe expressa em percentagem), ou seja, a estrutura das chegadas a um destino, por mercado, num período de tempo determinado. Matematicamente pode expressar-se a partir da relação seguinte:

$CP_e = \frac{V_e}{T} * 100$	(2-5)      T: Total de chegadas
------------------------------	---------------------------------

Os estudos de mercado no destino turístico permitem reconhecer fontes de crescimento ao permitir às organizações conhecer as possíveis novas agências com as quais poder-se-á operar, visando o incremento da sua quota de mercado. Ao mesmo tempo, a determinação das taxas de crescimento de cada mercado permitem estabelecer a seguinte classificação: mercado em expansão ou em desenvolvimento, mercado massivo ou mercado em declive, o que facilita a projecção das estratégias que se deve seguir com cada mercado.

## ETAPA II: Análise da tendência da demanda turística.

As flutuações de uma série cronológica classificam-se em quatro tipos básicos de variações: tendência, ciclo, sazonalidade e aleatoriedade. Os padrões de tendência empregues com maior frequência segundo a bibliografia são: linear, parabólico, potencial e exponencial.

**Tendência.** É a orientação geral da variável no período de observação, reflectindo a longo prazo a média da série.

Na investigação consultaram-se diferentes sistemas computacionais para a realização de prognósticos, entre eles: *MANAGEMENT SCIENTIST*, Versão 2.0, 1990, *TECHNICAL STATISTICA PROGRAMS*

(TSP), Versão I, 1992, *Microsoft EXCEL*, Opção “Previsão” e o Sistema *STATISTICA*, Versão I, 2000, o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* e o *Curva Expert* para *Windows*.

A selecção do *software* credível é determinada com base nos benefícios relacionados com a rapidez do processamento, na flexibilidade do manejo da informação primária, das possibilidades de execução de gráficos, para além da determinação automática da função que minimiza o erro de previsão.

### **Correcção da previsão**

Através do processo de correcção, os resultados obtidos na projecção da demanda são submetidos ao juízo dos especialistas envolvidos neste processo. Para isso empregam-se algumas ou várias das seguintes técnicas qualitativas: intuição individual, pesquisas e entrevistas. Não se exclui o uso de outras técnicas tais como *brainstorming* e *brainwriting*.

### **ETAPA III: Análise da sazonalidade da demanda turística**

Na literatura revisada o termo sazonalidade refere-se às flutuações periódicas da demanda turística, em períodos relativamente curtos de tempo. É também conhecida como variação sazonal às flutuações periódicas e rítmicas da referida variável, geralmente associadas às estações, ainda que extensivamente se aplicam a qualquer intervalo de tempo dentro do ano.

Do mesmo modo se reconhece como índice sazonal a medida daqueles movimentos de uma série de tempo que sucedem mais ou menos com regularidade nos mesmos meses de anos sucessivos. O método de Percentagem média é uma das diversas formas de medir as variações sazonais.

A análise da sazonalidade da demanda constitui um importante suporte para a tomada de decisões comerciais, pois permite:

- Facilitar à administração da organização, estabelecer objectivos de crescimento a longo prazo lançando novas linhas de produtos, cujas vendas podem cobrir a sazonalidade.
- Conhecer os mercados que predominam nos diferentes meses do ano.
- Projectar as ofertas opcionais para temporadas baixas e altas de ocupação hoteleira, de acordo com os mercados que concorrem nos períodos.
- Estabelecer estratégias comerciais para as temporadas de baixa turística.
- Administrar eficientemente o orçamento comercial.
- Influenciar na personalização do serviço dos fornecedores de serviços implicados na oferta do destino turístico.

### **ETAPA IV: Modelagem econométrica da demanda turística**

Segundo a literatura especializada revisada, diferentes autores abordam o tema de análise da demanda turística a partir de modelos econométricos e segundo diversas perspectivas. Não obstante, a maioria dos trabalhos tenta explicar o comportamento da demanda turística através de duas variáveis principais: o número de turistas e o consumo turístico.

Ao analisar a demanda turística destacam-se os trabalhos de Alcaide (1964), que apresentam um modelo sobre o turismo espanhol, onde a variável explicada é o número de turistas estrangeiros. Modelos similares, com algumas variações, são empregues em Barry e O'Hagan (1972), Bechdolt (1973), Rey (1998), Esteban (1995), Ledesma et al (1999), Aguiló et al (2001). Destacam-se os trabalhos de Jud e Joseph (1974), que analisam a demanda turística internacional para a América Latina, até estudos actuais como Porto (1999) e Robano (2000), que demonstram a importância do sector turístico para os países dessa região do mundo.

O objectivo principal desta etapa é a previsão ou prognóstico da demanda. Para isso, sugere-se aplicar num momento inicial a regressão linear múltipla devido ao seu emprego bem sucedido em situações similares segundo a literatura especializada consultada. Para esta etapa recomenda-se o *software SPSS*. O mesmo facilita a entrada da informação primária e a obtenção de resultados relacionados com o modelo investigado.

O autor desta obra não exclui o emprego de outros métodos de previsão como o “alisamento” exponencial para os conjuntos de dados que têm componentes tanto de tendência como de sazonalidade (Modelo de *Winters*), a utilização da lógica *fuzzy*, entre outros.

## **ETAPA V: Análise da vocação do destino turístico e satisfação dos clientes.**

### **Análise da vocação do destino turístico**

A análise da vocação do destino turístico baseia-se no estudo da imagem projectada pelo destino e a percebida pelos clientes.

Nesta epígrafe somente se consideraram os elementos mais relevantes associados ao termo imagem que possibilitem obter elementos significativos para a gestão integrada do produto turístico global.

Seguindo a bibliografia consultada, quanto à formação da imagem turística, Gartner (1993) estabelece que a imagem baseia-se nas percepções do turista mais do que na realidade objectiva do próprio destino. De forma muito similar, Gallarza, Gil e Calderón (2002) consideram que a imagem de destino turístico é um conceito subjectivo, dado que se concebe como uma interiorização das percepções do turista. Daí se infere que a subjectividade actue como um laço de união entre os conceitos de destino e imagem do destino turístico.

De igual modo, a imagem projectada do destino, considerada habitualmente na literatura como um factor de atracção no processo de escolha de um destino turístico (Bigné J.E.et. al., 2001), é aquela que é transferida para o mercado de referência através dos canais distintos de comunicação. Entre estes, cabe destacar a presença de departamentos de turismo, agências de viagens e/ou operadores turísticos que se mostram estreitamente relacionados com a própria realidade do destino. O êxito da promoção e comercialização dependerá do grau de congruência entre a imagem projectada e a percebida do destino.

Nesta investigação, para conhecer a vocação do destino propõe-se o emprego de técnicas estruturadas também definidas como uma aproximação multiatributo. Baseiam-se no emprego de atributos relevantes do destino que são estabelecidos de antemão pelo investigador. Seguidamente, os indivíduos os valorizam através duma escala Likert ou diferencial semântico (Echtner e Ritchie, 1991, 1993). Os atributos obtêm-se mediante revisão da literatura e, posteriormente, completam-se mediante os resultados obtidos de várias entrevistas em profundidade e/ou grupo focal (Perelló, 2004). O emprego destas técnicas não descarta o emprego de técnicas não estruturadas.

### **Análise da satisfação dos clientes**

Segundo a bibliografia consultada, o termo satisfação do cliente refere-se ao estado do cliente após um juízo comparativo dos resultados dos atributos do produto ou serviço (avaliação global) em relação às suas expectativas; esta avaliação é sustentada pela integração das valorizações parciais estabelecidas para os atributos que compõem o serviço, mas não sobre todos em igual medida, senão com respeito àqueles considerados essenciais (Gallego, Luis Felipe 1996, Martínez Ribes , 1993, Hayes, Bob E., 2001).

O conceito de satisfação do cliente está directamente relacionado ao da qualidade do serviço. Sua ideia central refere-se à qualidade da prestação do serviço e à sua adaptação às necessidades e expectativas do consumidor. De um modo geral a bibliografia e a prática empresarial reconhecem a

definição clássica de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1993): “... qualidade do serviço é o juízo global do consumidor acerca da excelência global ou superioridade do serviço”.

Outros autores vincularam o conceito com duas outras noções: percepção e expectativa. A “medição” da satisfação do cliente, mediante a identificação e avaliação de suas expectativas e percepções, constitui seu núcleo. As expectativas concebem-se como os desejos ou necessidades que o consumidor possui, ou como sua esperança de serviço, antes que o mesmo seja oferecido. As percepções são as crenças ou constatações objectivas que o consumidor detém do serviço depois de recebê-lo. Sobre esta base conceitual, o modelo de expectativas define a qualidade de serviço como o grau de ajuste entre as expectativas do serviço e a percepção final do resultado do serviço.

Neste sentido, reconhecem-se distintos métodos:

1. O modelo SERVQUAL ou dos desajustes, proposto por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1993), que permite medir diferentes discrepâncias reais ou desajustes (gap) relacionados com a compreensão, o desenho, a prestação, a comunicação e a qualidade do serviço, sendo esta última a partir da qualidade percebida, considerada em função do preço e das diferenças entre as percepções e as expectativas do cliente.
2. O modelo SERVMAN ou enfoque de gestão de serviço (Kunst & Lemmink, 1993), em que a ideia básica do modelo anterior se mantém, mas dando ênfase à melhoria de cada organização, pelo que se considera os gaps como áreas problemáticas de gestão; neste sentido, o modelo pode ser considerado como sendo sistémico - cibernético.
3. O modelo SERVPERF de Cronin & Taylor (1994) e a escala de medição do desempenho avaliado (EP) de Teas (1993). Neste modelo o enfoque é a medição da satisfação do cliente que se realiza com base numa escala única que inclui uma listagem de itens de percepção de resultado.

A literatura refere-se a um amplo enfoque para analisar a satisfação do cliente, estando a utilidade prática associada aos seus resultados, dirigidos à melhoria contínua da qualidade e níveis superiores de satisfação.

A análise da vocação do destino turístico e a satisfação dos clientes apoia-se na técnica de pesquisa para a recolha de informação. O questionário a empregar é apresentado no Anexo 1.

O questionário recolhe um conjunto de variáveis anteriores à experiência turística, tais como a imagem percebida, a priori, do destino turístico. Também inclui variáveis pós-experiência turística, entre as quais se destacam as que não confirmam as expectativas, a satisfação e a lealdade do turista.

Em correspondência com a literatura revisada, a não confirmação das expectativas pode definir-se como o juízo cognitivo do indivíduo, reflectindo se a experiência turística resultou melhor ou pior que o esperado. Sua medição pode realizar-se mediante dois métodos básicos: não confirmação subtractiva e não confirmação subjectiva. O primeiro, calculado *a posteriori* pelo investigador, pode expressar-se como uma função da diferença algébrica entre as pontuações concedidas pelo indivíduo ao resultado do produto e às suas expectativas. O segundo supõe uma avaliação totalmente subjectiva donde o indivíduo valoriza a diferença que assume mentalmente entre ambos

os conceitos (Tse y Wilton, 1988). Nesta investigação aplicou-se uma combinação de ambos os métodos.

A medição da não confirmação efectua-se através duma escala donde o turista valoriza se a sua experiência resultou muito melhor ou muito pior do que esperava. Dada a estreita conexão entre as expectativas e a não confirmação, foram utilizadas as mesmas dimensões na escala de medição das expectativas.

Utiliza-se uma escala de avaliação qualitativa tipo Likert, que é um procedimento de escala bipolar, donde o extremo inferior representa uma má percepção, enquanto o extremo superior representa uma percepção positiva. O formato tipo Likert adoptado é o seguinte:

AVALIAÇÃO	Total desacordo	Em desacordo	Indiferente	De acordo	Total acordo
PONTOS	1	2	3	4	5

Como critério generalizado para uma avaliação num atributo calcula-se a média aritmética das valorizações que emitem os clientes no destino turístico e cuja formulação geral é a seguinte:

$E_j = \sum_{i=1}^n \frac{e_{ij}}{n}$	$j=1,2,3 \dots m \quad (2-6)$
---------------------------------------	-------------------------------

Donde:

$E_j$ : Avaliação média do atributo  $j$ .

$e_{ij}$ : Avaliação do nível de percepção do cliente  $i$  no atributo  $j$ .

$n$ : Total de clientes.

$m$ : Quantidade de atributos.

Como resultado desta etapa é possível determinar o nível em que são satisfeitos os atributos de modo particular e geral para o destino. Para isso sugere-se empregar a relação que se apresenta a seguir:

$NS_j = \frac{E_j}{E_{max}} * 100$	$\text{para } j=1,2,\dots, m \quad (2-7)$
------------------------------------	---

Donde:

$NS_j$ : Nível de satisfação do atributo  $j$ .

$E_{max}$ : Valor máximo da escala adoptada.



As informações que suportam a aplicação de pesquisas possibilitam avaliar as discrepâncias entre as expectativas e percepções dos turistas no destino turístico. Para isso pode empregar-se o método do Ponto Ideal, cujas principais características se mostram a seguir:

### **Método do Ponto Ideal**

Fundamento conceitual: É um modelo que minimiza as diferenças que existem entre o nível desejado e percebido pelo consumidor para cada um dos atributos.

Expressão matemática:

$$\text{Min } D_j = \sum_{i=1}^m w_j (B_{ij} - I_j) \quad j=1,2,\dots,n \quad (2-8)$$

Donde:

$D_j$  = Distância ponderada de cada atributo  $j$  respeitante ao ideal.

$w_j$  = Peso do atributo  $j$ .

$B_{ij}$  = Percepção do cliente  $i$  acerca do atributo  $j$ .

$I_j$  = Valor ideal ou expectativas do cliente  $i$  em relação ao atributo  $j$ .

$m$  = Total de atributos.

$n$  = Total de clientes.

O modelo incorpora o ponto ideal a alcançar em cada atributo. Este ponto ideal pode associar-se às expectativas dos clientes. Daí a importância deste método na avaliação da qualidade do serviço. O método do Ponto Ideal é citado também por Cruz R. (2001).

A chave para oferecer um serviço de qualidade consiste em conseguir um equilíbrio entre expectativas e percepções dos clientes, eliminando as diferenças e desequilíbrios entre ambas. O método não somente oferece a possibilidade de determinar onde estão sendo produzidas tais deficiências, como também contribui para a produção de elementos, visando eliminá-las, melhorando o processo de tomada de decisões.

Com a finalidade de processar e determinar a fiabilidade da escala aplicada na pesquisa, sugere-se o pacote estatístico SPSS. Em particular o Coeficiente Alfa de Cronbach para medir a consistência interna dos itens (questões) e o grau em que os mesmos, pertencendo a uma mesma escala, correlacionam-se entre si. Segundo a literatura especializada, Alfa de Cronbach move-se num intervalo entre 0 e 1, sendo 0 a ausência total de consistência e 1 a consistência perfeita. Caso o teste tenha poucos itens, o valor deste coeficiente é satisfatório se se encontra acima de 0.50; se o teste tem muitos itens, considera-se satisfatório valores de 0.90 ou superiores.

### **2.2.3 - Recursos e atractivos turísticos**

De modo generalizado a literatura consultada reconhece como recursos turísticos os elementos utilizados para desfrutar das viagens em um destino específico. Eles podem ser de origens naturais ou criados pelo homem.

Tanto o espaço natural como o meio social e cultural constituem recursos turísticos que podem converter-se em atractivos ou facilidades para o desenvolvimento da actividade.

O “cenário turístico” inclui a combinação dos recursos naturais e os criados pelo homem num todo único. Isto é o que constitui o elemento fundamental do turismo: os atractivos. O cenário turístico integra-se, então, pela soma dos seus atractivos turísticos.

Os traços principais que denotam a ‘atractividade’ ou o poder de atracção dum lugar ou actividade são: a autenticidade, a unicidade - originalidade, a variedade e o conhecimento e a imagem que se tem deste atractivo.

A literatura especializada sob um enfoque comercial classifica os atractivos da seguinte forma: de sítio, de evento, de actividades e de transferências.

Não obstante a existência de diferentes enfoques, a identificação, o conhecimento e a avaliação dos recursos turísticos e atractivos de uma região ou de uma dada localidade é fundamental para a determinação do potencial turístico da mesma e a planificação do seu desenvolvimento.

### **2.2.3.1 - Procedimento para a avaliação multicritério dos recursos turísticos**

A avaliação multicritério compreende um conjunto de técnicas que permitem avaliar diversas alternativas de escolha à luz de múltiplos critérios e prioridades. O paradigma começou a desenvolver-se na década de 60 como resposta ao tipo “decisional” da investigação operativa, o qual se estabelecia como princípio “... a busca de uma decisão óptima maximizando uma função económica” (Barba-Romero e Pomerol, 1997).

Os métodos de avaliação e decisão multicritério compreendem a selecção entre um conjunto de alternativas viáveis, a optimização com várias funções objectivas simultaneamente, um agente decisor e procedimentos de avaliação racionais e consistentes.

Na decisão multicritério um elemento classificador é o número de alternativas a ter em conta na decisão, que pode ser finito ou infinito. Dependendo desta situação, existem diferentes métodos. Quando o número de alternativas tem um número infinito de valores possíveis do problema chama-se de decisão multiobjectivo. Pelo contrário, quando o número de alternativas é finito denomina-se decisão multicritério discreta.

A avaliação multicritério discreta baseia-se na construção duma matriz que “... reflecte as características de um conjunto dado de alternativas a partir de uma série de critérios (Voogd, 1983:28). Essa matriz “... expressa as qualidades (valor numérico ou simbólico) da alternativa ou unidade de observação a respeito dos n atributos considerados” (Barba-Romero e Pomerol, 1997:27).

#### **Procedimento**

O objectivo é a avaliação multicritério dos recursos turísticos potenciais e dos recursos turísticos já consolidados no destino turístico.

##### **a) A Identificação dos recursos turísticos**

A identificação dos recursos turísticos é um dos principais aspectos dentro da política turística de uma região ou um país. É um elemento necessário na etapa de diagnóstico de um processo de planificação e projecção do futuro do sector. O instrumento que resume esta identificação é o inventário dos recursos turísticos, que consiste na elaboração de uma lista de recursos, atractivos e lugares com potencialidade ou possibilidade de exploração turística. De uma maneira geral, a bibliografia define inventário de recursos turísticos como um catálogo dos lugares, objectos ou estabelecimentos de interesse turístico de uma área determinada, com sua classificação e descrição.

Existem vários métodos para a elaboração de inventários dos recursos turísticos. Nesta investigação propõe-se identificar os lugares, objectos ou acontecimentos de interesse turístico de uma região, zona ou localidade, seguindo a metodologia da Organização dos Estados Americanos:

- Categoria 1: sítios naturais. Inclui montanhas (montanha alta; serras; vulcões; vales e prados; mesetas; áreas cobertas de neve; glaciares); planícies (planaltos; desertos; salinas; pântanos); costas (praias; falésias; recifes; bastões de apoio; barras; ilhas; fiordes; canais; penínsulas;

baías e enseadas); lagos; lagunas e estuários; rios; quedas de água; grutas e cavernas; lugares de observação de flora e de fauna; lugares de caça e pesca; caminhos pitorescos; termas; e parques nacionais e reservas de flora e fauna.

- Categoria 2: museus e manifestações culturais e históricas. Inclui museus; obras de arte e técnica; lugares históricos; ruínas e lugares arqueológicos.
- Categoria 3: folclore. Inclui manifestações religiosas e crenças populares; feiras e mercados; música e danças; artesanatos e artes; comidas e bebidas típicas; grupos étnicos; arquitectura popular e espontânea.
- Categoria 4: realizações técnicas, científicas e artísticas contemporâneas. Inclui explorações minerais; explorações agro-pecuárias; explorações industriais; obras de arte e técnica; centros científicos e técnicos.
- Categoria 5: acontecimentos programados. Inclui acontecimentos artísticos; acontecimentos desportivos; e outros.

Para facilitar a classificação propõe-se o emprego de uma ficha cujo formato consta do Anexo 2.

#### **b) Definição dos atributos de avaliação**

Para a definição dos atributos consideraram-se dois tipos de atributos: internos e externos.

Os internos referem-se aos atributos de acordo com a natureza de cada recurso, enquanto os externos estão associados à localização, aos visitantes, ao benefício para a população local, entre outros.

Os atributos internos estão imputados a elementos visuais vinculados com o espaço (abundância de vegetação, extensão visível e transparência da água); variações básicas do terreno (declinado ou pendente de inclinação, tipo de superfície e grau de dificuldade); dimensões (largura); e atractivos adicionais (existência de fauna e proximidade de observação). Para os atributos externos consideraram-se condições de acesso (distância/tempo de chegada); grau de preservação do recurso (estado de conservação, nível de fragilidade e existência de contaminação); condições de uso e desfrute recreativo-turístico (existência de instalações recreativas, capacidade de equipamento e sinalização, número de actividades realizáveis, grau de interesse e qualidade do ambiente) e elementos de segurança (vigilância).

### c) Caracterização dos atributos internos e externos

A título de exemplo na Figura 2.2 mostra-se o formato que serve de suporte para a caracterização dos recursos turísticos a partir dos atributos internos. Recomenda-se que a dita caracterização seja realizada por uma equipa de especialistas multidisciplinar.

TIPO DE RECURSOS TURÍSTICOS	ATRIBUTOS			
	Atributo 1	Atributo 2	Atributo 3	Atributo n
Recurso 1				
Recurso 2				
Recurso 3				
Recurso n				
Os atributos podem ser caracterizados do modo seguinte: Vegetação: A= Abundante, S=Suficiente, E= Escassa, Areia: B=Branca, N=Negra Terreno: MI=Muito Inclinado, AI=Algo Inclinado, P=Plano Superfície: PE=Pedregosa, C=Compacta, R=Relvada Dificuldade: A=Alta, M=Média, B=Baixa Águas: C=Cristalina, S=Semi-turva, T=Turva S=Sim N=Não				
<b>Figura 2.2 - Caracterização de atributos internos</b>				

Na avaliação dos atributos externos pode considerar-se especificações da hierarquia dos recursos que consistem na “análise crítica dos atractivos relevantes para estabelecer seu interesse turístico sobre bases objectivas e comparáveis” (Bote Gómez, 1997). Define-se em seguida um critério para hierarquias – denominadas de maior a menor - e os critérios de avaliação que neste caso devem ter-se em conta para a sua determinação.

A hierarquia estabelecida nesta investigação não só está em função do tipo de demanda que atrai, mas também da contribuição ao benefício da população local. De acordo com esta classificação, os principais aspectos que devem ter-se em conta ao caracterizar cada uma das hierarquias dos recursos turísticos são os seguintes:

- Hierarquia 5: Recurso com potencial atractivo excepcional e de grande importância para o mercado turístico internacional, capaz por si só de motivar uma importante corrente de visitantes (actual ou potencial). Contribui para um benefício extraordinário para a população local.
- Hierarquia 4: Recurso com potencial atractivo com traços excepcionais num território, capaz de motivar uma corrente (actual ou potencial) de visitantes nacionais ou estrangeiros, seja por

si só ou em conjunto com outros atractivos contíguos. Contribui para um benefício moderado na população local.

- Hierarquia 2: Recurso com potencial atractivo que possui algum traço chamativo, capaz de interessar os visitantes que cheguem à zona por outras motivações turísticas, ou capaz de motivar correntes turísticas locais. Reporta um benefício mínimo na população local.
- Hierarquia 1: Recurso com potencial atractivo sem méritos suficientes para ser considerado ao nível das hierarquias anteriores, sem contudo deixar de fazer parte do património turístico como elemento que pode complementar os outros com maior hierarquia no desenvolvimento de complexos turísticos. É insignificante seu contributo ao benefício da população local.

#### d) Determinação da prioridade dos atributos internos e externos

Para definir o nível de prioridade ou importância dos atributos avaliou-se a possibilidade de empregar diferentes métodos. Entre eles: o método Fuller, o método das semimatrizes e os métodos qualitativos como a entrevista, a pesquisa e o método Delphi. Pela natureza do processo que se investiga, simplicidade e baixa complexidade na sua aplicação, o autor desta obra sugere a utilização do método Fuller.

##### Método Fuller:

Consiste em comparar pares de atributos entre si. Sempre se deverá responder à pergunta: qual é mais prioritário entre os atributos comparados?

As comparações podem representar-se mediante o triângulo a seguir indicado denominado Triângulo Fuller. Por exemplo, se se compara cinco atributos, estes permanecem dispostos como se observa na Figura 2.3.

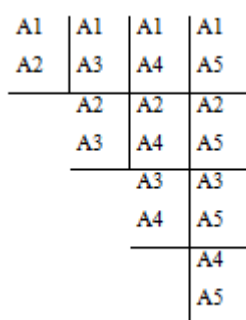


Figura 2.3 - Triângulo de Fuller

Como se constata, desta forma podem comparar-se os atributos. Para a determinação da importância necessita-se calcular alguns elementos que formam as seguintes relações:

$$W_i = U_i / N \quad (2-8)$$

$$N = m * (m-1) / 2 \quad (2-9)$$

Donde:

Wi: Prioridade do atributo i.

Ui: Vezes que o atributo i foi seleccionado como mais prioritário

N: Total de comparações.

m: Quantidade de atributos.

Para a aplicação do método Fuller, o autor propõe o emprego do sistema computacional “Decisão”, programado em *Visual Basic 4.0* para *Windows System*.

O programa possibilita a recolha da informação acerca da prioridade dos diferentes requerimentos por meio de pesquisas. O sistema computacional “Decisão” permite, além disso, o cálculo do coeficiente de concordância de Kendall, verificar se a concordância dos peritos é casual ou não a partir de uma prova de hipóteses, assim como determinar o peso específico ou o nível de prioridade de cada atributo como resultado das avaliações dos especialistas.

#### e) **Elaboração da matriz de avaliação dos recursos turísticos**

Esta etapa refere-se à aplicação de um instrumento em que, cada especialista é pedido que avalie os atributos segundo uma escala tipo Likert, tomando como base a caracterização realizada no passo três. A escala Likert empregue é bipolar e refere-se ao procedimento em que o extremo inferior representa uma avaliação negativa, enquanto o extremo superior representa uma avaliação positiva.

Nesta etapa, leva-se a cabo uma transformação a uma escala entre 1 a 5.

Como critério generalizado para uma avaliação num atributo calcula-se a média aritmética das valorizações que emitem os peritos e cuja formulação geral é a seguinte:

$$E_{mij} = \frac{\sum_{k=1}^t e_{ijk}}{t} \quad (2-10)$$

$i = 1, \dots, n$   
 $j = 1, \dots, m$

Donde:

$E_{mij}$ : Avaliação média do recurso turístico i no atributo j.

$e_{ijk}$ : Avaliação do recurso turístico i no atributo j segundo o perito k.

t: Total de peritos.

n: Quantidade de atributos.

m: Quantidade de recursos turísticos.

A matriz de avaliação ficaria representada como se mostra na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 - Matriz de avaliação	
RECURSOS	A T R I B U T O S

TURÍSTICO S	1	2	3	4	n
1	Em11	Em12	Em13	Em14	E1n
2	Em21	Em22	Em23	Em24	E2n
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
m	Emm1	Emm2	Emm3	Emm3	Emmn

Para caracterizar o grau de concordância dos especialistas em cada avaliação utiliza-se o coeficiente de variação; quanto maior for o valor do coeficiente de variação menor será o grau de concordância dos especialistas em relação à avaliação média do recurso turístico i no atributo j.

#### f) Determinação da avaliação ponderada

Esta etapa pressupõe obter a pontuação total da avaliação (interna e externa) para cada recurso turístico. Recomenda-se empregar a soma linear ponderada:

$$E_{pti} = \sum_{j=1}^n E_{mij} * w_j \quad j=1,2,\dots,n \quad (2-11)$$

Donde:

$E_{pti}$ : Avaliação ponderada do recurso turístico i.

$w_j$ : Peso específico do atributo j.

m: Quantidade de recursos turísticos a avaliar.

n: Quantidade de atributos.

#### g) Determinação das estratégias

Para contribuir para o estabelecimento das estratégias que se derivam da avaliação dos recursos turísticos propõe-se a Figura 2.4.

RECURSOS TURÍSTICOS ESTRATÉGICOS	RECURSOS TURÍSTICOS POTENCIAIS	ALTO	Avaliação Interna do Recurso Turístico
RECURSOS TURÍSTICOS DE SUPORTE	RECURSOS TURÍSTICOS DE BAIXO IMPACTO	BAIXO	
ALTO	BAIXO		



Avaliação Externa do Recurso Turístico		
<b>Figura 2.4 - Matriz de avaliação dos recursos turísticos</b>		

A escala empregue para cada eixo da matriz é: (1) valor mínimo, (3) valor médio e (5) valor máximo.

A matriz permite classificar os recursos turísticos em quatro grupos com características diferentes:

- Recursos turísticos estratégicos: Alta avaliação interna e alta avaliação externa.
- Recursos turísticos potenciais: Alta avaliação interna e baixa avaliação externa.
- Recursos turísticos de suporte: Baixa avaliação interna e alta avaliação externa.
- Recursos turísticos de baixo impacto: Baixa avaliação interna e baixa avaliação externa.

A partir da classificação dos recursos turísticos e a título de exemplo propõe-se algumas estratégias gerais:

- Recursos turísticos estratégicos: Incrementar e/ou manter a capacidade de atracção assegurando o cumprimento de normas rígidas de qualidade para a protecção do recurso turístico e dos serviços que se prestam; incrementar os mecanismos de regulação e vigilância; garantir uma elevada participação nos circuitos e rotas turísticas; realizar mudanças para melhorar a qualidade dos seus atributos; criar os mecanismos de participação da população local e outras organizações na oferta turística.
- Recursos turísticos potenciais: Manter a capacidade de atracção através do incremento da qualidade, segurança e protecção do recurso turístico; melhorar os acessos; incrementar a publicidade; lograr a inserção do recurso a rotas turísticas.
- Recursos turísticos de suporte: Favorecer o desenvolvimento dos elementos que garantam uma alta avaliação externa de modo a incrementar os atractivos do recurso turístico; desenvolver ofertas complementares nos sítios que integram recursos de maior imagem e propiciem actividades que dinamizem a economia da localidade.
- Recursos turísticos de baixo impacto: Avaliar a viabilidade económica, social e ambiental de realizar mudanças para melhorar os resultados da avaliação dos atributos externos.

#### **2.2.4 - Análise da oferta turística**

Segundo o estudo da bibliografia, a teoria convencional da oferta turística é uma teoria multisectorial. Figuerola (1990), quem utilizou o termo de produção turística, refere-se à oferta turística e bens e serviços turísticos e afirma que “sem considerar os atractivos naturais das regiões, que são fundamentalmente aqueles que induzem numa primeira fase à criação de correntes turísticas, a oferta básica poderá definir-se de carácter residencial, artístico, cultural e de outra tipologia capazes de captar e assentar em uma determinada zona e num determinado período de tempo, uma população que procede do exterior (op. cit. p. 69). Para este autor a oferta turística está

dada pelos seguintes elementos: residencial ou de alojamento, de alimentação e bebida, de prazer e recreio, desportiva e complementar e ainda de aquisição e recordação.

O economista italiano Alberto Sessa, afirma que “o equipamento dedicado à recepção, numa localidade qualquer, dos eventuais visitantes, constitui a oferta turística.” Para este autor, a classificação mais completa da oferta turística é a que propõe Colley (1967) e sobre ela contribui sua própria classificação, afirmando que “não pode ser mais que puramente indicativo, uma vez que qualquer método de classificação neste sector é, obviamente, subjectiva e parcial, devido à extrema variedade e complexidade dos elementos que devem ter-se em conta. “Sua classificação consta de seis grandes grupos: recursos turísticos; infra-estrutura geral; infra-estrutura turística; equipamento receptivo; equipamento recreativo e desportivo e serviços de atenção ao turista. Seguindo as linhas básicas dos especialistas que estudam o turismo do ponto de vista dos países de acolhimento, nessa classificação situam-se as agências de viagens no grupo seis, junto aos escritórios de informação, os guias e o aluguer de veículos, entre outras actividades.

Para Martín Fernández R. (2003) as ofertas turísticas são o conjunto de serviços que se podem comprar por um preço estabelecido para vivência num lugar e tempo determinados e que permitem desfrutar duma experiência de viagem completa.

De igual modo na bibliografia consultada constatou-se a existência de procedimentos e ferramentas que permitem analisar produto, preços, promoção e distribuição, no quadro da oferta turística. Tal é o caso da matriz de Kasavana-Smith, a matriz de Pavesic, que permitem abordar a engenharia de preços, o ponto de equilíbrio multiproduto, procedimentos para o desenho de produtos turísticos, entre outros. Estas ferramentas e procedimentos são possíveis de aplicação nesta análise de oferta turística. Não obstante, no interesse desta obra, o autor somente desenvolve os seguintes elementos relacionados com a oferta turística:

#### a) **Determinação da magnitude da oferta**

A magnitude da oferta do destino pressupõe a determinação dos serviços que se oferecem no destino turístico. Para facilitar sua determinação propõe-se a matriz morfológica do destino turístico que refere à Figura 2.5.

Tipos de serviços	Hospedagem	Restauração	Transporte	Assistências	Lojas	Recreação
Tipos de Hospedagem	Hotel	Motel	Pousadas	Casa de campo	Aparthotel	
Tipos de serviços de restauração	Tradicional			Especializado		
Transporte	Automotor			Marítimo e Aéreo		
Assistenciais	Saúde	Comunicação Telefónica	Comunicação Digital		Segurança	
Lojas	Especializado			Convencionais		
Recreativos	Culturais	Científicos	Desportivos		Natureza	

**Figura 2.5 - Matriz Morfológica dum destino turístico**

Fonte: Noda Hernández (2004)

### **b) Dimensionar a ocupação e capacidade ociosa**

Nesta análise propõe-se calcular a oferta hoteleira e, para isso empregam-se conceitos que se desenvolvem na esfera da indústria e cujos princípios podem ser empregues nos serviços hoteleiros.

Fernando Pichardo Portuondo (1983), define a capacidade como “a produção máxima anual possível ou de transformação de matérias-primas, na terminologia (...) fixada pelo plano, com o pleno aproveitamento dos equipamentos e das áreas produtivas”.

Segundo Barry Render e Jay Heizer (2001), “A capacidade ociosa é a saída máxima dum sistema num dado período. A capacidade normalmente se expressa como uma quantidade...”.

Em relação à capacidade, alguns autores a definem como segue:

- Capacidade projectada duma Instalação: é a máxima capacidade que pode ser alcançada sob condições ideais;
- Utilização da Capacidade Efectiva: é a percentagem da capacidade projectada que se espera empregar e calculada através da relação seguinte:  $(\text{Capacidade Esperada} / \text{Capacidade projectada})$ ;
- Taxa de Capacidade: é a medida de capacidade máxima a utilizar para uma instalação particular:  $\text{Taxa de Capacidade} = (\text{Capacidade projectada}) * (\text{Utilização}) * (\text{Eficiência})$ , sendo:
- $\text{Eficiência} = (\text{Output Actual}) / (\text{Capacidade Efectiva})$ .

### **c) Análise competitiva da oferta**

Uma ferramenta que pode ajudar na determinação da estratégia, é a matriz atractividade / competitividade (Figura 2.6) que permite uma ideia global das possibilidades.

Em todo o momento há que ter presente que as necessidades e comportamentos dos consumidores mudam. Nenhum destino turístico ou organização de turismo será competitivo se não for capaz de responder com agilidade e eficácia às mudanças do mercado. As mudanças poderão ser pequenas ou grandes, mas é necessário atendê-las a todas e analisar suas consequências para pôr em marcha um processo constante de adaptação às mudanças.

		ALTA	MÉDIA	BAIXA
ATTRACTIVIDADE	ALTA			
	MÉDIA			
	BAIXA			
		COMPETITIVIDADE		

### Figura 2.6 - Matriz atratividade/competitividade

Fonte: Martínez F. Ramón (2006)

Para a avaliação da atratividade da oferta propõe-se os seguintes elementos: autenticidade, originalidade, variedade, imagem. Para a avaliação da competitividade da oferta segundo Ritchie J. R.B. e Grouch G.I (2003), Mora M. e Varzin G (2008), Organização Mundial do Turismo (2000), podem ser considerados os seguintes elementos: relação qualidade/preço; satisfação do cliente; capacidade de proporcionar experiências com impacto positivo no visitante; publicidade e promoção; contribuição ao desenvolvimento sustentável, entre outros.

A avaliação da competitividade de algumas ofertas relevantes para o modelo que se apresenta refere-se a diferentes atributos. A título de exemplo a oferta de hospedagens pressupõe: relação qualidade/preço; serviço de recepção; variedade dos alimentos e bebidas; qualidade dos alimentos e bebidas; animação; conforto do alojamento; profissionalismo do pessoal; higiene e segurança.

Nesta investigação propõe-se determinar o nível de atratividade e de competitividade da oferta, a partir das relações (2-13) e (2-14). Ambas as expressões tomam como referência a fundamentação teórica e formulação matemática do modelo de atitude de Fishbein desenvolvido por Cruz Roche I, (1990).

$$AO_i = \sum_{j=1}^{na} e_{aij} * p_{aj} \quad i=1,2,...to \quad (2-13)$$

Donde:

AO<sub>i</sub>: Nível de atratividade da oferta i.

p<sub>aj</sub>: Peso ou nível de importância do elemento de atratividade j.

e<sub>aij</sub>: avaliação do elemento de atratividade j na oferta i.

na: Total de atributos de atratividade.

to: Tipos de ofertas.

$$CO_i = \sum_{j=1}^{nc} e_{cij} * p_{cj} \quad i=1,2,...to \quad (2-14)$$

Donde:

CO<sub>i</sub>: Nível de competitividade da oferta i.

p<sub>cj</sub>: Peso ou nível de importância do elemento de competitividade j.

e<sub>cij</sub>: Avaliação do elemento de competitividade j na oferta i.

nc: Total de atributos de competitividade.

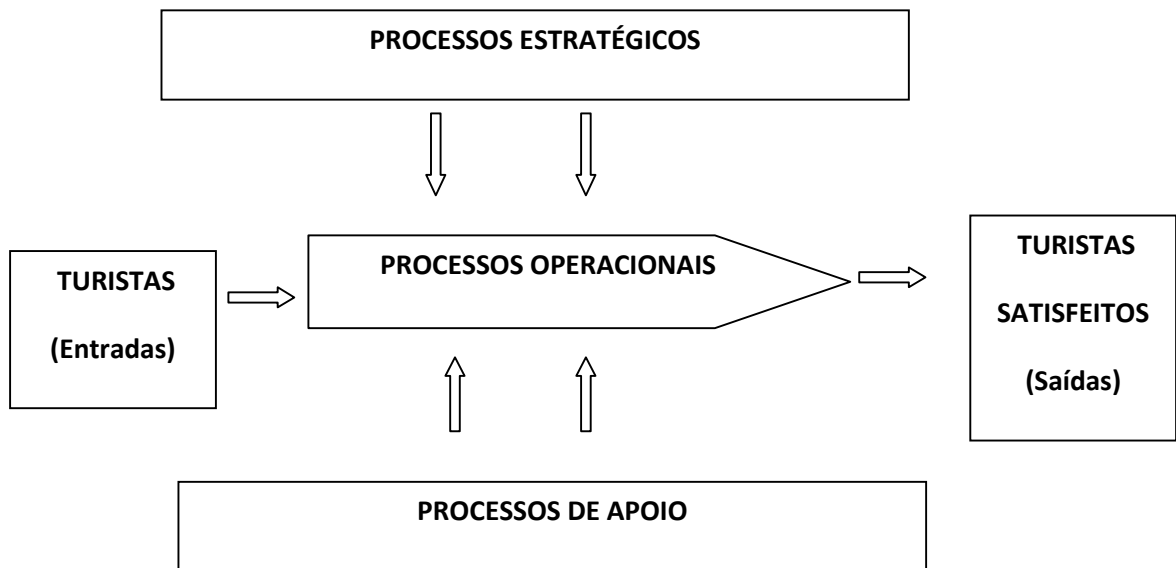
to: Tipos de ofertas.

## 2.2.5 - Análise dos processos

É generalizada a tendência na bibliografia consultada a reconhecer os processos como um conjunto de fases sucessivas de um fenómeno natural ou uma operação artificial. Pode inferir-se, portanto, que um processo não é mais do que um conjunto de actividades, passos ou decisões mutuamente relacionados e que interagem entre si. Do mesmo modo se reconhecem processos estratégicos, operacionais e de apoio.

Na Figura 2.7 se mostra a representação gráfica dos processos no destino turístico.

**Figura 2.7 - Tipos de processos no destino turístico**



É generalizada a tendência na bibliografia ao emprego do seguinte procedimento para a caracterização dos processos, também conhecida como ficha do processo.

### **Procedimento**

1. Propósito: Objectivo, finalidade ou declaração do que se pretende com a execução do processo.
2. Responsável(s): Pessoa(s) ou organizações que têm a responsabilidade de fazer com que o processo satisfaça aos clientes, pelo que se encarregam da gestão e supervisão de cada uma das actividades que o compõem.
3. Turistas e requisitos: Os clientes são pessoas físicas e/ou organizações que beneficiam ou utilizam as saídas do processo em questão, sendo seus requisitos as necessidades ou pretensões que se esperam satisfazer com o processo.
4. Entradas: Recursos materiais, financeiros e humanos necessários para realizar as actividades do processo, os quais constituem as saídas de outro processo relacionado.
5. Saídas: Recursos materiais, financeiros e humanos resultantes das actividades do processo, os quais constituem as entradas de outro processo relacionado.
6. Recursos: Informação, produtos, serviços, pessoas e materiais necessários para a realização das diferentes tarefas dentro do processo.
7. Diagrama de fluxo do processo: Técnica gráfica que serve para construir um modelo lógico do sistema, mostrando o percurso e a transformação das entradas dentro do mesmo até converter-se em saídas. Para utilizar esta técnica deve analisar-se cada processo como um elemento activo no qual uma série de entidades externas (pessoas e/ou departamento) proporciona recursos que são processados e devolvidos, depois de transformados, à outras entidades externas. Assim se podem analisar problemas e possibilidades de melhoria. Por isso, consideram-se os diagramas de fluxo como o modo mais simples e explícito de representar os processos, sendo de grande ajuda para sua posterior análise, podendo chegar até

aos mínimos detalhes, em função da informação que se pretenda incluir ou extrair. Utilizam-se simbologias previamente estabelecidas para cada um dos componentes do diagrama.

8. Procedimentos: Métodos ou passos consecutivos que detalham o desenvolvimento de cada uma das tarefas do processo.
9. Controlos do processo: Acções e/ou documentos que se utilizam para comprovar, inspeccionar e regular a eficácia do processo.

### Identificação das oportunidades de melhorias nos processos

Esta análise permite detectar as possíveis falhas de cada processo e as principais respostas que o cliente espera do serviço que recebe no destino turístico. Nesta base proceder-se-á à proposta de melhorias para os processos analisados. Esta análise tem em conta dois momentos: detecção das falhas e principais solicitações do cliente e proposição de melhorias.

Seguidamente mostram-se dois instrumentos que facilitam a avaliação dos processos. Eles são:

1. Matriz Falhas-Processos. Mede a intensidade em que as falhas afectam o processo avaliado (Figura 2.8).
2. Matriz Requisitos do cliente-Processos. Mede a intensidade em que os requisitos do cliente são satisfeitos pelo processo avaliado (Figura 2.9).

A representação esquemática é a seguinte:

	Processos Relacionados	Processo 1	Processo 2	....	Processo n
Falhas Identificadas					
Falha 1					
Falha 2					
...					
Falha n					
<b>Figura 2.8 - Matriz de Falhas-Processo</b>					

	Processos Relacionados	Processo 1	Processo 2	....	Processo n
Principais Requisitos					
Requisitos 1					
Requisitos 2					
...					

Requisitos	n					
<b>Figura 2.9 - Matriz de Falhas-Requisitos</b>						

Posterior a esta análise é necessário identificar as possibilidades de melhorias que contribuam para elevar a qualidade do serviço no destino turístico.

Na literatura revisada resultou de interesse para esta obra o cálculo do índice de satisfação de um processo particular. Segundo Pérez Campdesuñer (2006), o índice de satisfação do processo (i) pode ser determinado a partir da expressão seguinte:

$ISp_i = M - \sum_{j=1}^n w_j * \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (Pe_{ji} - Ie_{ji})^2}{n}}$	(2-15)
--	--------

Donde:

M: é o máximo valor que toma a escala do instrumento aplicado.

wj: importância relativa do atributo j.

Peij : valor percebido no atributo j pelo cliente i.

Ieji : máximo valor possível a perceber do atributo j pelo cliente i.

m: quantidade de clientes.

n: quantidade de atributos.

### 2.2.6 - Análise estrutural

O método de análise estrutural é uma ferramenta de estruturação de uma reflexão colectiva. Oferece a possibilidade de descrever um sistema com a ajuda duma matriz que relaciona todos os seus elementos constitutivos. O mesmo tem por objectivo, fazer aparecer as principais variáveis influentes e dependentes e, através destas, as variáveis essenciais à evolução do sistema.

A análise estrutural realiza-se por um grupo de trabalho composto por actores e especialistas com experiência demonstrada. As diferentes fases do método são as seguintes:

#### a) Lista das variáveis

A primeira etapa consiste em enumerar o conjunto de variáveis que caracterizam o sistema estudado e o seu contexto (tanto as variáveis internas como as externas); no curso desta fase convém ser o mais exaustivo e objectivo possível.

A lista de variáveis para esta análise constitui um banco de forças actuantes obtidas a partir da análise das dimensões do produto turístico global (primeira etapa do modelo), bem como uma série de ideias que podem realizar-se.



### **b) A descrição de relações entre variáveis**

A análise estrutural relaciona as variáveis numa tabela de dupla entrada ou matriz de relações directas. A descrição das relações entre as variáveis é qualitativa, de acordo com a avaliação dos especialistas. Para cada par de variáveis delineiam-se as questões seguintes: Existe uma relação de influência directa da variável *i* sobre a variável *j*? Se a resposta for negativa, é avaliada com o valor 0. Caso contrário, a pergunta é: a relação de influência directa é fraca (1), mediana (2), forte (3) ou potencial (4)? O valor da diagonal principal sempre toma valor 0.

Este procedimento permite não só evitar erros, mas também ordenar e classificar ideias dando lugar à criação de uma linguagem comum no seio da equipa de trabalho, redefinir as variáveis, em caso de ser necessário e, em consequência, afinar a análise do sistema.

### **c) A identificação dos factores-chave**

Esta fase consiste na identificação de variáveis-chave, ou seja, essenciais à evolução do sistema, em primeiro lugar mediante uma qualificação directa (de realização fácil) e, posteriormente, por uma classificação indirecta (MICMAC para matrizes de impactos cruzados).

A partir do processamento da matriz pode-se conhecer a influência e dependência de cada variável. O gráfico de influências obtido através desta matriz é chamado de influências indirectas, ou seja, a relação que se origina de uma variável para a outra, mediante uma terceira.

Os factores-chave serão as variáveis que classifiquem os dois quadrantes superiores, podendo-se incluir outros para a avaliação dos especialistas.

Para a aplicação do método de análise estrutural recomenda-se o emprego do *software MICMAC*.

## **2.2.7 - Análise dos actores do destino turístico**

A análise dos actores do destino turístico supõe duas fases:

- FASE 1: Análise das relações de força entre os actores
- FASE 2: Análise da cooperação entre os actores

### **FASE 1 Análise das relações de força entre os actores**

Para realizar a análise das relações entre os actores propõe-se empregar o método de análise de jogo de actores denominado Mactor.

O método Mactor tem como objectivo estudar e avaliar as relações de força entre os actores.

A partir desta análise, o objectivo da utilização do método Mactor é o de facilitar a um actor uma ajuda para a decisão de pôr em marcha a sua política de alianças e de conflitos.

Para esta aplicação recomenda-se o emprego do *Software MACTOR*, através da:

- Identificação dos actores locais.

O turismo não é competência unicamente dos organismos públicos nem das empresas beneficiadas. O turismo é um sector que gera experiências nos consumidores. Partindo destas considerações, de modo geral a bibliografia especializada reconhece quatro grupos de agentes ou

actores implicados no desenvolvimento do turismo. Eles são: sector público, organizações não lucrativas, sector empresarial e comunidade local.

A identificação dos actores do produto turístico e sua real influência determina-se a partir do emprego de técnicas de trabalho em grupo que permitem obter uma relação de todos os grupos e instituições que se considerem actores e, por consenso, determinar a influência de cada um deles sobre o produto turístico.

O desenvolvimento deste passo pressupõe a construção de uma matriz de influências directas entre actores, a partir de um quadro estratégico de actores, visando a avaliação de cada um. Para preencher a matriz das relações directas entre actores utiliza-se uma escala segundo a importância do efeito sobre cada actor.

Nível de influência	Sem influência	Nos processos	Em projectos	Para o cumprimento da missão	Para a existência do actor
Escala	0	1	2	3	4

A matriz de influências directas refere o formato que se mostra na Figura 2.10.

Actores	A1	A2	A3	...	An	$\Sigma$
A1	0					
A2		0				
A3			0			
...				...		
An					0	
$\Sigma$						
<b>Figura 2.10 - Matriz de influências directa</b>						

O *software* permite obter o plano de influências e dependências entre actores segundo a seguinte classificação:

- Actores dominantes: Alta influência e baixa dependência.
- Actores de enlace: Alta influência e alta dependência.
- Actores autónomos: Baixa influência e baixa dependência.
- Actores dominados: Baixa influência e alta dependência.

## **FASE 2 Análise da cooperação entre os actores**

Para a realização da análise da cooperação entre os actores do destino turístico propõe-se o seguinte procedimento:

### **Procedimento para a colaboração de actores do destino turístico**

O principal argumento ou recurso da comunidade no momento de projectar o desenvolvimento turístico é o seu próprio substracto social e cultural. A identidade colectiva, as relações sociais, os valores e crenças, a estrutura económica e produtiva tradicional são elementos que têm de ser aproveitados como sólidos suportes sobre os quais se tem de assentar os processos de desenvolvimento turístico.

Os processos de desenvolvimento turístico, assim como outras actividades produtivas como a agricultura, o gado, a pesca ou a transformação agro-alimentar devem ter suas raízes na própria sociedade local para que, efectivamente, se possa conceber o turismo como uma actividade socialmente integrada e culturalmente benéfica.

O turismo não deve supor implantação de novas relações sociais, novos valores culturais ou novos costumes alheios à comunidade.

Para alcançar um desenvolvimento turístico equilibrado e sustentável requer-se que a base social e cultural da comunidade oriente e impregne a concepção dos projectos e o cumprimento dos produtos turísticos.

Portanto, deve-se adaptar o desenvolvimento turístico às aspirações e objectivos da comunidade, tomando sempre como referência os valores, ideais e estruturas sociais e económicas da mesma.

Uma condição necessária é a integração dos actores na localidade.

A seguir apresenta-se um procedimento que tem como objectivo geral contribuir para alcançar a integração dos principais actores que intervêm na gestão do produto turístico global. Esse procedimento considera a gestão estratégica como base para a integração dos diferentes actores.

As premissas indispensáveis para alcançar um nível de integração nos actores são as seguintes:

- Existência da planificação estratégica e de um compromisso com sua concepção para o desenvolvimento do produto turístico do território.
- Concepção de uma projecção visando o cumprimento dos objectivos que propiciam o bem-estar colectivo.
- Reconhecimento por parte dos empresários de instalações do sector turístico (privados ou públicos) da importância da população local e de mais organizações no território para o êxito da gestão turística e a satisfação dos clientes.
- Disposição, compromisso e liderança por parte de diferentes níveis de direcção no destino turístico, objectivando a concepção de um enfoque integrado.

**Passo 1.** Determinar os espaços de cooperação no destino turístico.

Propõe-se realizar um inventário dos espaços de cooperação, empregando uma matriz na qual se escolham os espaços potenciais de cooperação que existem no destino. A parte que será preenchida corresponde uma matriz triangular superior. Na Figura 2.11 mostra-se a matriz que se refere à relação espaço de colaboração-actor.

Actores	Actores do Destino				
	A1	A2	A3	...	An
A1	...				
A2		...			
A3			...		
...				...	
An					...

**Figura 2.11 - Matriz actor-espacos de colaboração**

Segundo a literatura revisada sobre a gestão dos destinos turísticos, os espaços e actividades turísticas que são susceptíveis de ser realizadas em colaboração entre os actores mostram-se na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 - Espaços e actividades turísticas	
Espaços de colaboração	Actividades Turísticas
Criação de produto turístico	Construção de infra-estruturas de acesso aos destinos, recursos culturais e naturais, criação de equipamentos e adequação para sua visita, criação de serviços turísticos, organização de eventos, criação de sistemas normativos, criação de sistemas de produção e acesso a matérias primas, acções de inovação.
Gestão de produto turístico	Projectação de parques turísticos, receptivo turístico, abertura a pessoal especializado, apoio à gestão turística através do desvio de clientes, sinalização do serviço de guias turísticos, guias turísticas em diferentes formatos, bónus turísticos, organização de sistemas de transporte para turistas, aplicação de sistemas de qualidade.
Promoção turística	Assistência a férias, assistência a <i>Work Shop</i> , edição de material promocional, campanhas publicitárias.
Comercialização turística	Comercialização directa e comercialização indirecta.
Formação	Todas as actividades relacionadas com a formação de uma cultura geral e técnica.
Fonte: Adaptado de Merinero R.(2008). Revista de Estudos Empresariais. Segunda época. Número: 2 (2008). Páginas: 67-92	

Como resultado da aplicação da matriz é possível conhecer os espaços e actividades de maior colaboração, bem como os actores de maior implicação na gestão do destino turístico.

**Passo 2.** Estabelecer as possíveis redes de cooperação entre os actores do destino turístico.

Este passo tem como objectivo a análise das características dinâmicas das relações, através do estudo dos processos efectivos de colaboração que se produzem entre os actores para o desenvolvimento de actividades turísticas num determinado território aplicado, fundamentalmente, na Análise de Redes Sociais.

A bibliografia especializada define rede como sendo um grupo de indivíduos que, de forma agrupada ou individual, relacionam-se com outros com um fim específico, através de fluxos de informação. As redes podem ter muitos ou poucos actores e uma ou mais classes de relações entre pares de actores. Uma rede se compõe, portanto, de três elementos básicos: nó ou actores, vínculos ou relações e fluxos. Para executar este passo propõe-se a utilização de uma matriz de interacção e recomenda-se os seguintes passos:

1. Definir os actores.

## 2. Estabelecer a matriz de interacções.

A matriz de interacções tem as seguintes características:

- É uma matriz quadrada.
- É uma matriz idêntica já que reflecte o mesmo nome do actor tanto na coluna como na fila.
- No contexto desta investigação os fluxos que se dão entre os actores, são por regra geral, bidireccionais.

## 3. Identificar as relações existentes.

Para reflectir as relações entre os actores dá-se o valor de “1” para a existência de relação e “0” à ausência desta.

A título de exemplo, na Figura 2.12 mostra-se o formato da matriz de interacções.

Actores	A1	A2	A3	...	An	$\Sigma$
A1	0					
A2		0				
A3			0			
...				0		
An					0	
$\Sigma$						

**Figura 2.12 - Matriz de interacções**

Para o processamento da informação da matriz de interacções propõe-se o emprego do *software UCINET 6,85*, que apresenta características similares a outros programas que funcionam sob o sistema operativo *Windows*. Este *software* permite identificar as características mais estruturais das redes de actores. Sobre a base do método de redes completas se inclui todo o censo de actores e todas as relações possíveis entre eles e as medidas binárias de relações (se se produzem ou não entre os actores); desta forma obtém-se o total de dados de relações necessárias para um estudo de redes sociais. A partir destes dados relacionais o *software* permite elaborar uma matriz de adjacência, que é o suporte matemático sobre o qual se grava a informação real das relações entre todos os actores. A partir da informação da matriz de adjacência pode-se obter uma série de indicadores sobre a estrutura formal da rede de relações. Estes indicadores podem calcular-se de forma individual (para cada nó) e de forma conjunta (para toda a Rede), tal e como descrito na Tabela 2.4.

Tabela 2.4 - Tipos de indicadores			
Tipos de Indicadores	Nó	Rede Completa	Descrição

Densidade	Sim	Sim	Mostra o valor em percentagem da densidade da rede, ou seja, reflecte a alta ou baixa conectividade da rede. A densidade é uma medida expressa em percentagem do quociente entre o número de relações
Centralidade	Sim	Não	O grau de centralidade é o número de actores aos quais um actor está directamente unido
Centralização	Não	Sim	É uma condição especial em que um actor exerce um papel claramente central ao estar altamente conectado
Intermediação	Sim	Sim	É a possibilidade que tem um nó para intermediar as comunicações entre pares de nós. Estes nós são também conhecidos como
Proximidade	Sim	Sim	É a capacidade de um actor de alcançar todos os nós da rede.
Fonte: Velázquez Álvarez O. Alejandro et. Al (2005).			

### **Passo 3.** Estabelecimento de objectivos e planos de acção conjunto entre os actores.

Os objectivos e as acções devem ter como missão pôr em contacto os actores nos espaços de cooperação para que, através da negociação, possam estabelecer acordos de cooperação que lhes permitam transitar para uma gestão integrada e efectiva no desenvolvimento turístico de destino.

Alguns dos aspectos a ter em conta são os seguintes:

- Contribuições dos agentes.
- Estrutura organizativa que suporta a relação entre actores.
- Sistema de comunicação.
- Sistema de tomada de decisões.
- Mecanismos de controle.
- Solução de conflitos.

### **2.2.8 - Determinação dos cenários**

A determinação dos cenários será feita a partir do método Smic--Prob-Expert. A função do método Smic-Prob-Expert consiste essencialmente em delimitar os futuros mais prováveis. A reflexão joga um papel primordial, uma vez que o *software* processa as respostas dos peritos e os resultados

são apresentados de uma forma binária em função da realização ou não da hipótese. A partir daqui construir-se-ão os distintos cenários, pelo que cerca de 70% é reflexão colectiva e apenas 30% correspondem a utilização do software.

Para a análise do método necessita-se do critério de um grupo de peritos do destino turístico, com o objectivo de reflectir sobre diversos temas que ajudam à formulação de hipóteses de futuros prováveis.

A partir dos factores identificados, mediante o método Micmac elaboraram-se as hipóteses das quais se derivam os possíveis cenários. Da avaliação probabilística dos mesmos selecciona-se o cenário mais provável.

A partir das hipóteses geram-se  $n$  combinações possíveis, aplicando a fórmula  $2^n$ , donde  $n$  é o número de hipóteses que se vão combinar e 2, porque estes aparecerão num sistema binário de 1 e 0, segundo a hipótese se confirma (1) ou não se confirma (0).

Posteriormente, cada especialista emite o seu critério sobre a probabilidade de ocorrência de cada um dos eventos dentro de uma escala de valores 0-1, donde 0 indica a maior improbabilidade e 1 é a certeza absoluta. Tendo em conta isto, cada um determina:

- A probabilidade de aparição de cada evento (simples).
- A probabilidade de surgimento de um evento se se realiza outro.
- A probabilidade de aparição de um evento se não se realiza outro.

As duas últimas são denominadas probabilidades condicionais.

O *software Smic-Prob-Expert* permite classificar os cenários por ordem decrescente de probabilidade. Mediante tal ordenamento, dividem-se em dois grupos. No primeiro, estão aqueles cuja probabilidade flutua à volta de 80% e, no segundo, o dos cenários improváveis, correspondentes aos restantes 20%.

O cenário mais provável ou de referência corresponde à imagem mais pequena citada pelos especialistas.

O segundo grupo envolve cenários de difícil ou impossível realização, os quais se caracterizam por ter probabilidades muito débeis ou nulas.

### **2.2.9 - Determinação dos objectivos e estratégias**

Os objectivos constituem uma das categorias fundamentais da actividade de direcção, pois condicionam as actuações da organização e, em especial, dos seus dirigentes. Um objectivo constitui a expressão de um propósito a obter.

Do ponto de vista hierárquico, o primeiro nível de objectivo está definido pela missão como a expressão mais geral da sua razão de ser, tendo em consideração o seu papel económico e social. O segundo nível - objectivos estratégicos -, os quais expressam os propósitos ou metas à escala global e a longo prazo, em função de sua missão, mas também em função da situação do ambiente e, sobretudo, da sua evolução futura, em especial das oportunidades e ameaças apresentadas, bem como da própria situação interna do destino turístico.



Os princípios fundamentais que regem a previsão e o planeamento dos objectivos podem ser resumidos da forma seguinte:

- Precisão: devem ser entendidos por todos os subordinados e implicados e poderem ser verificados. Quando não podem ser quantificáveis, devem definir-se os critérios para avaliar seu alcance.
- Participação: é um dos elementos mais importantes da efectividade da planificação, pois quanto maior for a participação dos subordinados, maior compromisso existirá no cumprimento dos objectivos.
- Integração: é necessário constituir o maior número de aspectos relacionados, a fim de permitir que numa formulação sejam consideradas as tarefas que asseguram a integração.
- Realismo: é necessário que sejam decisivos, desafiantes e viáveis, ou seja, que todos os esforços sejam orientados no sentido de serem materializados.

Uma vez definidos os objectivos, é possível avaliar o nível da relação que estes têm relativamente aos actores locais. Esta análise supõe construir a matriz da relação actor / objectivo que inter-relaciona a posição de cada actor respeitante aos objectivos. Para isto se emprega a seguinte escala:

O sinal indica se o actor é favorável (+) ou se se opõe (-) ao objectivo.

O objectivo é pouco coerente – Valor 0.

O objectivo põe em perigo os processos operativos do actor / é indispensável para seus processos operativos – Valor 1.

O objectivo põe em perigo o êxito dos projectos do actor/ é indispensável para seus projectos – Valor 2.

O objectivo põe em perigo o cumprimento da missão do actor / é indispensável para cumprir sua missão – Valor 3.

O objectivo põe em perigo a própria existência do actor / é indispensável para seus processos operativos – Valor 4.

Para realizar esta análise recomenda-se o emprego do *software Mactor*.

Para traçar as estratégias que visam o cumprimento dos objectivos gerais podem empregar-se algumas das matrizes de actividades e a análise DAFO. De seguida se detalham alguns elementos da matriz General Electric como uma das possíveis alternativas que podem ser empregues.

### **Matriz General Electric**

A Matriz General Electric-McKinsey (Matriz Posição Competitiva – Atractivo do Sector), que se expõe na Figura 2.13, refere-se uma adaptação para a sua aplicação no contexto desta investigação. A mesma analisa as dimensões da posição competitiva do produto turístico global e atractividade do sector a partir da definição e avaliação de um conjunto de indicadores.

Atractivo do sector	Alto	A	B	C
	Média	D	E	F
	Baixo	G	H	I
		Alto	Média	Baixo
	Posição competitiva do produto turístico global			
<b>Figura 2.13 - Matriz General Electric-McKinsey</b> Adaptada de Menguzzato M.,1991.				

A matriz permite distinguir três categorias de actividades a partir de nove classes de orientações estratégicas:

- Actividades ganhadoras (A, B, D): Deve-se investir para garantir seu desenvolvimento.
- Actividades perdedoras (F, H, I): É preferível retirar-se, total ou parcialmente, rápida ou progressivamente.

Actividades intermédias (C, E, G): É necessário estudar cada caso.

## 2.2.10 - Sistema de indicadores

O uso de indicadores tem sido e continua sendo uma prática muito habitual na gestão de destinos turísticos, que têm baseado muitas das suas decisões nos resultados obtidos através de uns indicadores-padrão, normalmente determinados. Os indicadores proporcionam critérios que permitem adoptar medidas correctivas ou melhorias que possam ser utilizadas na gestão integrada do destino turístico.

### Análise dos indicadores em investigações relevantes

Segundo a literatura especializada revisada constata-se diferentes investigações relacionadas com a gestão dos destinos turísticos que referem de modo directo e indirecto o emprego de indicadores para medir o desempenho nos processos para alcançar os objectivos e indicadores de resultados.

Na Tabela 2.5 mostram-se as dimensões mais gerais encontradas na bibliografia consultada que agrupam indicadores associados à gestão dos destinos turísticos.

Tabela 2.5 - Indicadores	
CÓDIGO	DIMENSÕES DOS INDICADORES
01	Económicos

02	Meio ambiental
03	Demanda turística
04	Oferta
05	Recursos do destino
06	Processos
07	Comunidade local
08	Clientes
09	Capacidades
10	Organização e controlo
11	Recursos culturais
12	Gestão integrada

Na Tabela 2.6 mostra-se uma relação de trabalhos de investigação e relatórios relevantes para a investigação que se referem ao emprego de indicadores nos destinos turísticos.

Tabela 2.6 - Trabalhos de investigação e relatórios	
CÓDIGO	TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO E RELATÓRIOS
INV01	Sancho P. A, García M. A (2005) ¿Qué indica un indicador? Análisis comparativo en los destinos turísticos.
INV02	OMT (2004). Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook. Madrid: OMT
INV03	Francés A (2003) Turismo, competitividad y estrategia. IESA, Caracas.
INV04	TNO Inro (2002) Early warning system for identifying declining tourist destinations and promoting best practices. Delft. Holanda.
INV05	Planes estratégicos de desarrollo de destinos turísticos
INV06	Plano estratégico de desenvolvimento turístico de Cabo Verde
INV07	Teses de Doutoramento

O código INV05 refere-se à consulta dos planos de desenvolvimento dos destinos turísticos de Espanha, Venezuela, Cuba, México, bem como de regiões particulares. De igual modo, o código INV07 supõe a referência de indicadores de diferentes teses de Doutoramento revisadas durante a investigação.

O estudo dos trabalhos de investigação a partir do coeficiente de concordância de Kendall revelou um coeficiente de 0,35, o que demonstra uma alta dispersão nos indicadores empregues pelos diferentes autores.

A Tabela 2.7 mostra a presença ou não das dimensões dos indicadores em trabalhos de investigação referenciados. O valor (1) significa que está presente a dimensão do indicador e o valor (0) significa sua ausência.

<b>Tabela 2.7 - Relação Trabalhos/Relatórios de investigação-Dimensões dos indicadores</b>												
Trabalhos/ Documentos de Investigação	Dimensões dos Indicadores											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012
INV01	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0
INV02	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
INV03	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
INV04	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
INV05	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
INV06	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
INV07	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0

O processamento da informação da Tabela 2.7 realizou-se a partir do *software SPSS*.

Para determinar o grau de semelhança dos modelos utiliza-se o método “Hierárquico Aglomerativo” entre grupos, que define a distância entre dois conjuntos, como a média das distâncias entre todos os pares de elementos, nos quais cada componente do par pertence a um conjunto distinto. A vantagem deste método radica no facto do processo de formação de conjuntos poder seguir-se etapa a etapa. Em consequência, o número de conjuntos que se deseja formar pode eleger-se *a posteriori*, em função da solução obtida em cada etapa. Na investigação, como o número de variáveis é pequeno adopta-se a distância “euclídia”.

O diagrama de barras horizontais mostra-se no Anexo 3.

Da análise do “dendrograma”, o diagrama de barras horizontais e os interesses da investigação, pode-se fazer a classificação em cinco conglomerados:

- PRIMEIRO CONGLOMERADO: Indicadores relacionados com recursos, meio ambiente e económicos;
- SEGUNDO CONGLOMERADO: Indicadores relacionados com clientes e a comunidade local;

- **TERCEIRO CONGLOMERADO:** Indicadores relacionados com a demanda, oferta, capacidade, organização e gestão integrada de actores;
- **QUARTO CONGLOMERADO:** Indicadores relacionados com os recursos culturais;
- **QUINTO CONGLOMERADO:** Indicadores relacionados com os processos.

Esta análise revela que os estudos sobre gestão turística centram a análise num conjunto de indicadores, com fortes componentes ambientais e económicos. Todavia, determinados aspectos têm sido relegados. Em primeiro lugar, o nível de integração dos actores locais na gestão do destino e escasso protagonismo concedido à população local como um agente importante no processo de gestão turística, capaz de influir no processo de consolidação e êxito do desenvolvimento turístico de um destino (dado o impacto que a actividade turística tem sobre seus modos e estilos de vida). Em segundo lugar, a excessiva importância atribuída aos indicadores de carácter objectivo, como estatísticas do estado em que se encontra o destino, afastando o papel tão importante que os componentes subjectivos e percepções têm na satisfação dos clientes internos (população local) e externos (turistas) e, portanto, na sustentabilidade do destino turístico.

Sobre a base da análise precedente e critérios de especialistas definiram-se as dimensões a adoptar no modelo de gestão que se propõe nesta obra. Elas são: dimensão económica, meio ambiente, clientes, comunidade local, capacidades e processos.

Para cada dimensão definem-se indicadores particulares.

### **Caracterização dos indicadores**

Considerando os critérios emitidos na bibliografia consultada propõem-se como elementos para caracterizar os indicadores, os seguintes:

**Definição:** Significa dar um nome ao indicador e especificar como se realiza o seu cálculo e ainda recomenda-se a inclusão das variáveis que definiram esse indicador, ou seja, deve-se considerar na definição os aspectos que, de seguida, se relacionam:

- **Nome:** A identificação e diferenciação de um indicador é vital e o seu nome deve definir claramente seu objectivo e utilidade.
- **Forma de cálculo:** Geralmente, quando se trata de indicadores quantitativos, deve ter-se muito clara a fórmula matemática para o cálculo de seu valor, o qual implica a identificação exacta dos factores e como eles se relacionam.
- **Unidades:** A forma como se expressa o valor de determinado indicador está dada pelas unidades, as quais variam de acordo com os factores com que se relacionam.
- **Objectivo:** É necessário definir claramente o objectivo do indicador, sua razão de ser, o qual permitirá conhecê-lo e expressará o rumo, a política que encerrará sua medição e o que se obterá dele. Este elemento está estreitamente relacionado com o objectivo da organização em análise.

**Níveis de Referência:** O nível de referência associa-se ao estado desejado do indicador e permitirá a sua comparação com o estado actual. Poder-se-á considerar como estado desejado ou padrão de referência:

- As metas estabelecidas.
- O comportamento histórico do indicador (para estabelecer tendências).
- O melhor valor obtido para o referido indicador, seja na organização ou fora dela (*benchmarking*).
- O valor do mesmo indicador em relação ao sector a que pertence a organização.
- O valor do indicador em relação à competência.

**Responsabilidade:** Dará resposta às perguntas: quem a mede? E quem actuará em consequência dos resultados quando há desvios?

**Ponto de leitura e instrumentos:** Dará resposta às perguntas: onde medi-lo? Como medi-lo? E com que medi-lo?

**Periodicidade:** Dará resposta à pergunta: quando medi-la?

De seguida expõem-se os indicadores relacionados com as dimensões.

<b>DIMENSÃO: Clientes</b>		
INDICADORES	UNIDADE	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
Número de turistas satisfeitos segundo questionários	Proporção de turistas satisfeitos	Mensal
Satisfação dos turistas em questionários segundo a relação preço-valor	Percentagem	Mensal
Número de turistas em excursões	Quantidade	Mensal
Satisfação dos turistas em excursões	Percentagem	Mensal
Número de Operadores turísticos estrangeiros que oferecem o produto turístico no exterior	Empresas	Anual
Número de turistas traídos por Operadores Turísticos estrangeiros	Percentagem do total de turistas	Anual
Estadia média	Dias	Mensal
Índice de frequência	Percentagem	Anual
Número de recursos turísticos estratégicos	Número de recursos	Anual
Número de ofertas atractivas e competitivas	Número de ofertas	Anual

**DIMENSÃO: Comunidade Local**

INDICADORES	UNIDADE	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
Número de serviços públicos e sociais satisfatórios	Quantidade	Anual
Rendimento por habitante	Escudo Cabo-verdiano	Trimestral
Número de postos de trabalho permanentes	Quantidade	Anual
Nível de desemprego	Percentagem	Anual
Número de novos negócios abertos no período	Quantidade	Anual
Artesãos locais por população ocupada	Percentagem	Anual
Número de festas e tradições locais	Frequência	Anual
Número de manifestações artísticas vinculadas às excursões turísticas	Frequência	Anual
Número de fornecedores de serviços ao turismo	Frequência	Anual
Quantidade de produções locais que participam na oferta turística	Quantidade	Anual

**OBSERVAÇÃO:** Na dimensão comunidade poder-se-ia empregar, anualmente, indicadores subjectivos para conhecer a percepção da população local e dos turistas. Tal é o caso de:

- Percepção da população local sobre se o turismo tem contribuído para a recuperação das tradições locais, cria mudanças na cultura tradicional da zona, entre outras.
- Avaliação dos turistas das festas e tradições locais, entre outros.

<b>DIMENSÃO: Processos</b>		
INDICADORES	UNIDADE	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
Número de centros de informação criados no período	Quantidade	Anual
Cumprimento de projectos de construção	Percentagem	Mensal
Cumprimento de projectos de desenvolvimento urbanístico	Percentagem	Mensal
Número de postos de vendas para cartões de	Quantidade	Anual
Número de negócios que oferecem serviços	Quantidade	Anual

Número de atracções para entretenimento	Quantidade	Anual
Número de estabelecimentos que ofereçam	Quantidade	Anual
Índice de qualidade da oferta dos	Percentagem	Mensal
Nível de ocupação habitacional	Percentagem	Mensal
Cumprimento da programação do transporte	Percentagem	Mensal
Disponibilidade idónea do parque de	Percentagem	Trimestral
Cumprimento dos horários de serviço	Percentagem	Mensal

<b>DIMENSÃO: Capacidades</b>		
INDICADORES DE MEDIÇÃO	UNIDADE	FREQUÊNCIA
Empregados com capacidades chaves	Percentagem	Anual
Número de cursos obtidos por trabalhador	Quantidade	Anual
Cumprimento dos programas de formação	Percentagem	Trimestral
Número de trabalhos/projectos realizados em parceria	Quantidade	Anual
Número de associações comunitárias existentes	Quantidade	Anual

<b>DIMENSÃO: Económica</b>		
INDICADORES DE MEDIÇÃO	UNIDADE	FREQUÊNCIA
Utilidades	Escudo Cabo-verdiano	Mensal e Anual
Rendimentos totais	Escudo Cabo-verdiano	Mensal e Anual
Eficiência sobre os rendimentos (Custos+Gastos/ rendimentos)	Escudo Cabo-verdiano	Mensal e Anual
Eficiência por turistas-dias (Custos+Gastos/Turistas dias)	Escudo Cabo-verdiano	Mensal e Anual
Eficiência por habitações ocupadas (Custos + Gastos / Habitações Ocupadas)	Escudo Cabo-verdiano	Mensal e Anual
Investimento privado no sector turístico / habitantes	Escudo Cabo-verdiano	Anual



Investimento Estatal / habitantes	Escudo Cabo-verdiano	Anual
-----------------------------------	----------------------	-------

<b>DIMENSÃO: Meio ambiente</b>		
INDICADORES	UNIDADE	FREQUÊNCIA
Disponibilidade de água	m3	Anual
Consumo de água por turistas/dias	litros/turistas dias	Anual
Regeneração de resíduos sólidos	Kg/turistas dias	Anual
Preservação do sistema litoral	Percentagem	Anual
Preservação do sistema natural	Percentagem	Anual
Tratamento de resíduos sólidos	Percentagem	Anual
Cumprimento da normativa para a conservação da paisagem e protecção de	Percentagem	Anual
Cumprimento do pressuposto da administração pública para o cuidado dos	Percentagem	Anual
Cumprimento de projectos de melhoria	Percentagem	Anual

De seguida apresentam-se informações adicionais para alguns dos indicadores assinalados na dimensão meio ambiental.

- **Indicador:** Preservação do sistema natural. (PSN)

**Descrição:** Quantificação da superfície de espaço construído. Entende-se por espaços construídos a soma das áreas edificadas em todos os projectos e objectos de obra com que conta a instalação.

**Tipo de indicador:** Quantitativo.

**Metodologia de cálculo:** Mediante a informação proporcionada pelo censo se calcula a superfície construída e se compara com a superfície total do destino turístico.

- **Indicador:** Preservação do sistema litoral (PSL)

**Descrição:** Avaliação da qualidade dos espaços litorais e da acção humana sobre os mesmos.

**Tipo de indicador:** Quantitativo.

**Unidade de medida:** Percentagem do solo não construído em primeira linha de praia.

**Metodologia de cálculo:** Quantificação da superfície de espaço não construído mediante a informação procedente do catálogo de praias.

- **Indicador:** Tratamento de resíduos sólidos. (TRS)

**Descrição:** Quantificar o volume de resíduo sólido que recebe um tratamento adequado.

**Classificação:** Quantitativo.

**Unidade de Medida –UM -:** Percentagem (%).

**Metodologia de cálculo:**

$$\text{TRS} = \text{Volume reciclado} + \text{volume rejeitado} / \text{volume total gerado} * 100.$$

- **Indicador:** Projectos de melhorias ambientais (PMA)

**Descrição:** Quantidade de projectos de melhorias ambientais realizados nas instalações turísticas do destino.

**Classificação:** Quantitativo.

**Metodologia de cálculo:**

$$\text{PMA} = \text{Quantidade de instalações turísticas com projectos de melhorias ambientais} / \text{Total de instalações turísticas} * 100.$$

Os níveis de referência dos indicadores precisam de padrões de comparação. Em determinadas ocasiões esses padrões não existem devido à ausência de informações estatísticas, insuficiências da gestão, entre outras causas.

O modelo de gestão que se propõe nesta obra confere a responsabilidade da determinação dos indicadores à Agência para o Desenvolvimento Turístico Integrado de Santo Antão (ADITUR). O ponto de leitura será através de pesquisas locais e inventário objectivo.

### REGRA DE DECISÃO

Para se fazer uma avaliação geral quantitativa às dimensões declaradas, sugere-se a seguinte regra de decisão que supõe um critério de ponderação mediante o qual se estabelece uma pontuação de zero a cinco pontos segundo a percentagem de indicadores favoráveis em cada dimensão, como se mostra na Tabela 2.8.

Tabela 2.8 - Regra de decisão	
Pontuação	Percentagem de indicadores favoráveis
0	0 %
1	10 - 19 %
2	20 – 39 %
3	40 – 59 %

4	60 – 79 %
5	80 – 100 %

Como critério do nível de integração na gestão do produto turístico global calcula-se a média aritmética das pontuações recebidas nas dimensões. A mesma é caracterizada como a seguir se indica:

GESTÃO INTEGRADA	Muito Débil	Débil	Regular	Boa	Muito Boa
PONTOS	1	2	3	4	5

O resultado da aplicação da regra de decisão descrita somente tem carácter indicativo do grau de gestão integrada do produto turístico global e não exclui a análise qualitativa de um conjunto de factores que influem na mesma e determinam a sua complexidade.

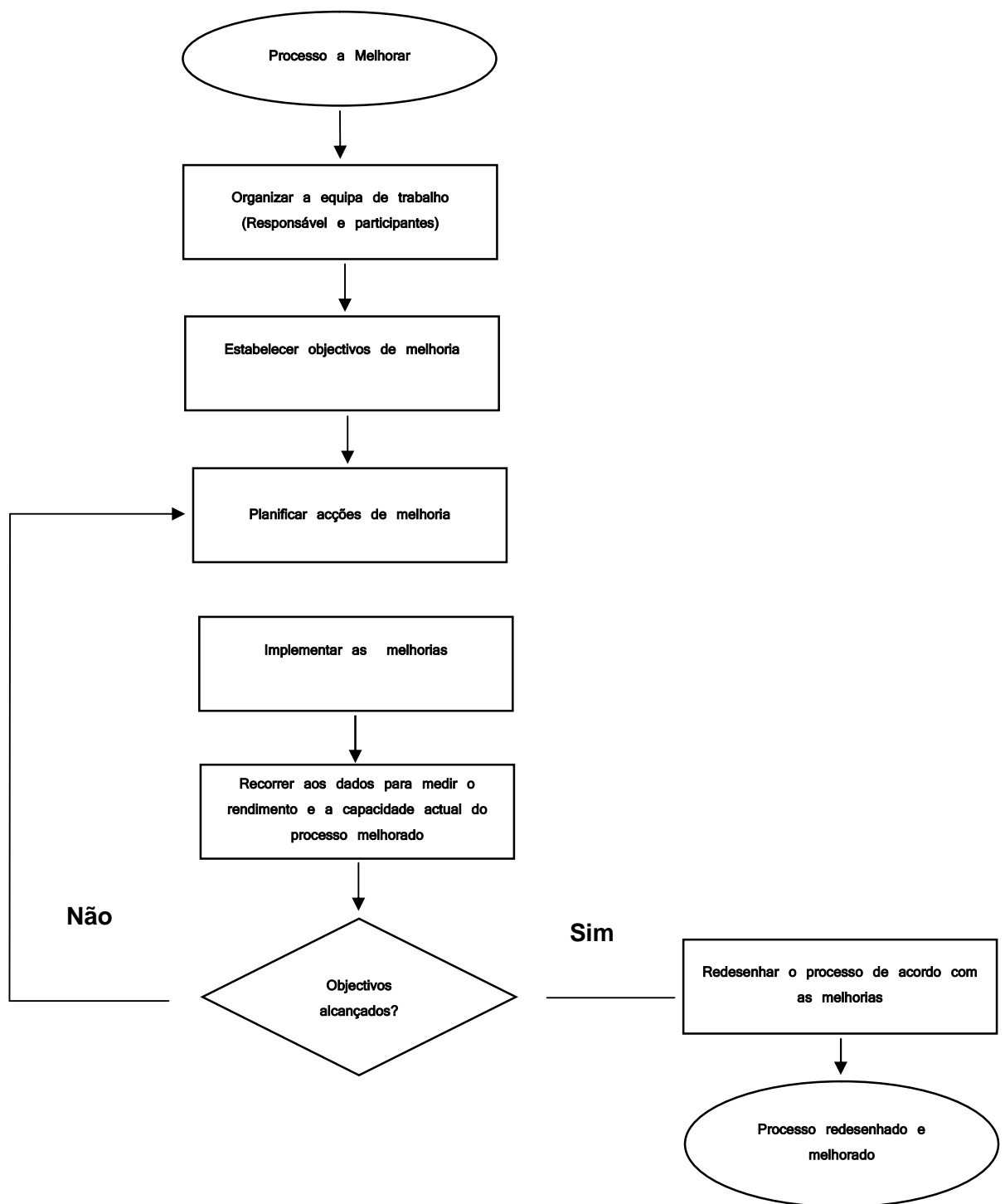
### **2.2.11 - Avaliação dos indicadores e análise dos factores limitativos**

A medição dos indicadores como ferramenta fundamental para avaliar o funcionamento do modelo realizar-se-á segundo a frequência estabelecida na fase da planificação. Não obstante, em todos os casos recomenda-se fazer avaliações parciais para observar a tendência e adoptar, sempre que seja necessário, de forma pró-activa, as medidas para alcançar os objectivos propostos. Quando o modelo de gestão não alcança o nível de desempenho desejado deverá-se-a passar à análise dos factores limitativos. Para que um processo melhore, deve ocorrer três coisas simultaneamente:

- Querer melhorar (inclui a atitude e a motivação).
- Poder melhorar (inclui o saber como e o ter com quê).
- Actuar em consequência.

### **2.2.12 - Acções de melhoria**

Culminada a avaliação dos factores limitativos do modelo de gestão procede-se à formulação das acções de melhoria. A representação gráfica do procedimento específico que serve de guia para a realização da melhoria mostra-se no fluxograma que aparece na Figura 2.14.



**Figura 2.14 - Fluxograma de melhoria**

## VALIDAÇÃO DO MODELO PARA A GESTÃO INTEGRADA DO PRODUTO TURÍSTICO GLOBAL: CASO SANTO ANTÃO

Cabo Verde é um pequeno arquipélago formado por 10 ilhas (Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau, Sal, Boavista, Maio, Santiago, Fogo e Brava) e alguns ilhéus, localizados no oceano Atlântico, a 500 milhas da costa do Senegal e a quatro horas de voo de Portugal.

A ilha de Santo Antão tem uma superfície de 779 km<sup>2</sup>, sendo a segunda do país em extensão.

A natureza constitui uma das maiores riquezas da ilha de Santo Antão. A mesma apresenta um relevo montanhoso bastante elevado. O relevo costeiro apresenta contornos rudes. Essa geografia e posição setentrional da ilha influem directamente sobre seu clima: as regiões do nordeste são relativamente húmidas e nas regiões do sul e sudeste predomina um clima semi-árido. Como consequência destas condições geo-climáticas radicais, conta-se com uma diversidade paisagística que vai de vales profundos e verdes a paisagens lunares. Esta riqueza paisagística constitui uma oferta turística única.



**Figura 3.1 - Ilha de Santo Antão**

Do ponto de vista administrativo, a ilha de Santo Antão está dividida em três Concelhos: Porto Novo, onde se localiza o principal centro urbano e a porta de entrada e saída da ilha por via marítima, Ribeira Grande e Paul. A população total é de aproximadamente 50 mil habitantes com uma economia baseada na agricultura, actividades pecuárias e pesca.

A ilha possui três parques naturais (Moroços, Cova/Ribeira da Torre e Top de Coroa), uma reserva natural (Cruzinha) e uma paisagem protegida (Ribeira das Pombas). Na parte Sul da ilha localiza-se o Concelho de Porto Novo, com uma paisagem agreste de singular beleza. A poucos quilómetros da sede do Concelho encontra-se o povoado de Lajedos, onde se desenvolve o turismo de tipo solidário com implicações muito positivas no incremento de várias actividades produtivas e, consequentemente, na melhoria do rendimento e bem-estar da população.

## **3.2 - Dimensão do produto turístico Santo Antão**

### **Dimensão Acesso**

- **Ligação com o exterior**

A ilha de Santo Antão não possui ligação aérea directa com o exterior, devido à inexistência de um aeroporto. Não obstante, favorece da localização privilegiada de Cabo Verde como ponte aérea de três continentes: Europa, África e América e a escassas horas de voo dos principais mercados emissores de turistas.

Segundo os dados revelados nesta pesquisa pela empresa de Aeroportos e Segurança Aérea, S.A, no ano 2009 transitaram nos aeroportos de Cabo Verde um total de 1,4 milhões de passageiros, representando um crescimento de 6,1% em relação ao ano anterior. Apesar das mudanças realizadas no país, o aeroporto internacional Amílcar Cabral na ilha do Sal continua representando a principal porta de entrada de Cabo Verde, por via aérea, para os turistas estrangeiros (63% do total). Mais de 80% dos turistas estrangeiros que visitam Santo Antão entram no país por esse aeroporto. Entretanto, com a abertura, no ano de 2009, do aeroporto internacional de São Pedro na ilha de São Vicente, incrementou-se, em 2010, o fluxo turístico para a região Norte do país (São Vicente, Santo Antão e São Nicolau).

Outra via de acesso de turistas estrangeiros a Santo Antão é através de ligações marítimas de navios de cruzeiros e iates de recreio. Esta modalidade turística está em ascensão nos últimos anos. A título ilustrativo, o número de cruzeiros que tem escalado o Porto Grande de São Vicente (principal porto deste tipo de embarcações no país) aumentou de 21 navios com 8471 turistas, no ano de 2004, para 31 navios, com 22114 turistas, no ano de 2009, o que corresponde a um crescimento de 48%, em número de navios e de 161%, em número de turistas, nesse período. Apesar de São Vicente e Santo Antão serem duas ilhas muito próximas, esta última não se tem beneficiado do fluxo turístico proveniente dos cruzeiros.

As ligações directas de Santo Antão com outras ilhas só são possíveis através de São Vicente e por via marítima, existindo, para o efeito, companhias de navegação mista com serviços de transporte de carga e de passageiros que asseguram uma frequência de duas viagens diárias.

No que diz respeito às ligações internas na ilha, nos últimos anos o Governo vem implementando um ambicioso programa de infra-estruturas e modernização portuária e rodoviária e adoptado políticas e estruturas mais adequadas de gestão desta rede, para além de já ter iniciado o estudo do novo aeroporto.

Não obstante os aspectos assinalados, a pesquisa revelou as seguintes insuficiências em relação à Dimensão Acesso: ausência de ligação aérea directa com os mercados emissores de turistas; ausência de estratégias comerciais entre operadores de transporte e operadores turísticos; insuficiente ligação aérea e marítima entre as ilhas do país, limitando a mobilidade interna e o melhor aproveitamento das oportunidades do multideestino; sistemas deficientes de organização de transporte terrestre para o serviço do turismo; preços elevados dos serviços de transporte interno e deficiente coordenação e integração entre transportes aéreos, marítimos e terrestres para maximizar e alargar a estadia dos turistas a todas as ilhas.

Em resultado desta pesquisa, as principais insuficiências que limitam a gestão integrada do produto turístico Santo Antão e que afectam a satisfação dos clientes, são as seguintes:

#### **Dimensão Infra-estrutura Geral:**

- Sistemas de saúde, saúde pública e saneamento deficientes e insuficientes para sustentar o crescimento do turismo (infra-estruturas, recursos humanos e tecnológicos);
- Deficiências no fornecimento de energia eléctrica e água (desequilíbrio entre a demanda e a capacidade de resposta em termos quantitativos e qualitativos);
- Preço elevado de água, energia e comunicações que afecta o custo global do produto turístico Santo Antão.

#### **Dimensão Infra-estrutura Turística:**

- Capacidade de alojamento insuficiente e muito concentrada nos centros urbanos em detrimento do meio rural;
- Preços elevados de alojamento e restauração;
- Oferta turística deficientemente trabalhada na perspectiva comercial e com enfoque ao cliente;
- Insuficiência de mão-de-obra devidamente formada para enfrentar os desafios de qualidade que impõe o turismo e uma taxa elevada de desemprego;
- Deficiente integração entre os actores que promovem o produto turístico Santo Antão.

#### **Dimensão Estrutura Institucional:**

- A estrutura institucional de intervenção em turismo não está orientada para a integração dos actores locais;
- Deficiente coordenação entre os diferentes actores;



- Insuficiente capacidade institucional do Governo (pouca correspondência entre o programa político para o desenvolvimento do turismo e os recursos institucionais reais disponíveis);
- A associação entre os operadores do sector ainda é pouco efectiva em termos de articulação de políticas e visão comum;
- Existência de um marco jurídico-legal pouco adequado às necessidades estratégicas do turismo.

#### **Dimensão Sustentabilidade:**

- Insuficiente coordenação entre os objectivos de desenvolvimento do turismo e as necessidades de preservação e sustentabilidade ambiental;
- Insuficiência de políticas e mecanismos em resposta aos efeitos sociais negativos gerados pelo desenvolvimento do turismo;
- A política fiscal concebida para o sector não incorpora a necessidade de sustentabilidade;
- Deficiente planificação e ordenação turística.

#### **Dimensão Acompanhamento e Controlo:**

- Ausência de um sistema de acompanhamento e avaliação do desenvolvimento turístico na ilha;
- Inexistência de um sistema de cálculo que reflecta o impacto sectorial do turismo;
- Inexistência de um sistema formal e unificado de avaliação da qualidade e satisfação dos turistas;
- Carência de um sistema de acompanhamento e controlo a nível dos mercados emissores actuais e potenciais.

### **3.3 - Análise da demanda turística**

#### **ETAPA I: Identificação e análise dos mercados emissores**

Em termos de mercados emissores, os europeus representam aproximadamente, 85% do turismo recebido no país. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, entre os principais países emissores destacam-se, Portugal, Reino Unido, Itália, Alemanha e França.

A nível da ilha Santo Antão os principais mercados emissores de turistas, segundo a análise das estatísticas para os anos 2008 e 2009, são os seguintes: França, Alemanha, Portugal e Itália. De uma forma geral constatou-se que em média a permanência é baixa (aproximadamente 2 dias).

De seguida, a título de exemplo, apresenta-se a demanda turística do mercado Francês.

#### **Perfil do Mercado França**

Constitui o primeiro mercado receptor a nível mundial e o primeiro mercado emissor para a ilha de Santo Antão. É um mercado em ascensão, que vem elevando a sua quota de participação.

**Correspondência com os hábitos:**

Gostam da carne de porco e, em especial, das espetadas. Preferem os sumos de frutas naturais, não muito açucarados, a carne de vaca elaborada à francesa, não admitem excesso de gorduras. As saladas bem alinhadas, ou na sua ausência, vegetais com queijo. Costumam comer queijos no final das refeições, assim como iogurte ao almoço. Os pratos baseados em pescados preferem-nos grelhados. São grandes consumidores de pão e de massas alimentícias. Consomem café forte e as refeições à tarde são mais ligeiras do que ao almoço.

**Horários:**

Pequeno-almoço: 7:30 – 8:00; Almoço: 14:00– 15:00; Jantar: 22:30 – 23:00.

**Preferências:**

**Pequeno-Almoço:**

Café com leite, tostas com manteiga, marmeladas, presunto, chouriços, pastelaria fria e quente, café forte.

**Almoço:**

Sopas de carnes ou aves, omeleta de ovos, ovos cozidos com maionese, todas as variedades de carne e pescado, saladas de vegetais, leite, queijos, sobremesas à base de frutas ou gelados com frutas, pão com manteiga e café.

**Refeições:**

Aperitivos de carne ou pescado, prato principal de carne com molho, batatas ou outros vegetais, saladas de vegetais com queijo, arroz, queijo, sobremesas baseadas em gelados, doce ou fruta, pão com manteiga e café.

São grandes consumidores de pão e queijos, assim como de uma grande variedade de molhos. Gostam dos pratos de tipo grelhado quase crus.

**Bebidas:**

Todo o tipo de bebidas, fundamentalmente, vinhos de alta qualidade e conhaque como digestivo.

**Idade predominante:** 40-60 anos.

**Status sócio-económico:** médio.

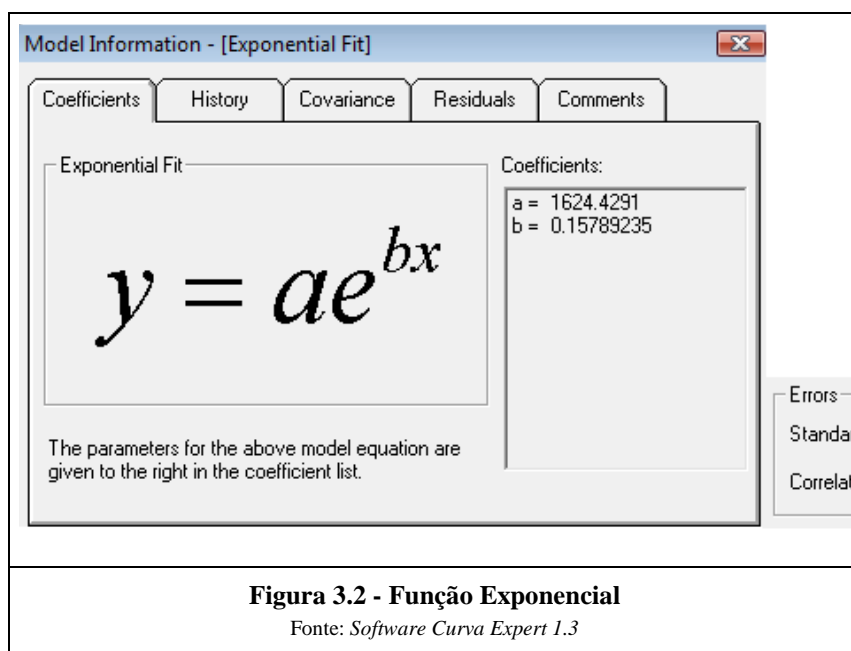
**Plano de pensão predominante:** meia pensão.

Na sua grande maioria, os franceses que visitam a ilha gostam da natureza. Alguns sítios dos mais visitados são a paisagem lunar do Porto Novo e os vales e montanhas verdejantes e deslumbrantes da Ribeira Grande e do Paul.

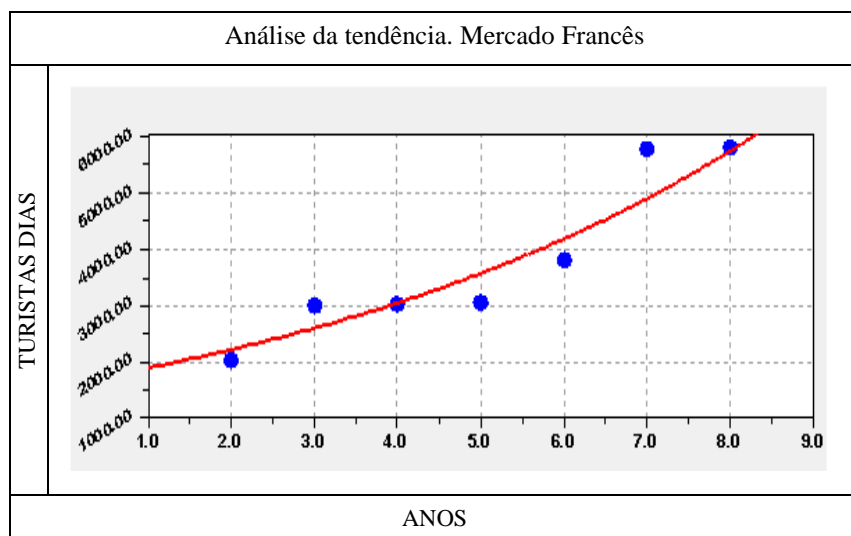
**ETAPA II: Análise da tendência da demanda turística**

A análise da tendência do comportamento dos turistas reais diários do mercado França que haviam permanecido na ilha de Santo Antão realizou-se a partir de uma série estatística compreendida entre o ano 2000 e o ano 2009, através do Sistema Computacional “Curva Expert 1.3”, para *Windows*.

O sistema possibilitou avaliar diferentes funções matemáticas. Considerou-se de maior utilidade os resultados alcançados através da função exponencial para um coeficiente de correlação de 0,96 correspondente a um erro padrão de 450 turistas diários. Estes resultados foram avaliados de forma satisfatória por especialistas consultados no destino, já que satisfazem as restrições das condições concretas de exploração actual e perspectivada do desenvolvimento turístico na ilha. A Figura 3.2 mostra uma das saídas do *software*.



Em correspondência com a Figura 3.2 a tendência do mercado França na ilha é crescente. A representação gráfica da função exponencial é mostrada na Figura 3.3.



### Figura 3.3 - Representação gráfica da função exponencial

Fonte: *Software Curva Expert 1.3*

## ETAPA III: Análise da sazonalidade da demanda turística

Para realizar a análise da sazonalidade da demanda turística tomou-se como amostra o número de turistas diários totais reais por mês, no período compreendido entre os anos 2001-2009.

A análise global da sazonalidade dos principais mercados emissores permitiu obter o perfil da concorrência dos ditos mercados em Santo Antão, representado na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 - Sazonalidade dos mercados emissores em Santo Antão	
Meses	Turistas mais representativos em Santo Antão
Janeiro	Franceses
Fevereiro	Alemães
Março	Franceses
Abril	Portugueses
Maio	Portugueses
Junho	Franceses
Julho	Portugueses
Agosto	Portugueses
Setembro	Alemães
Outubro	Alemães
Novembro	Franceses
Dezembro	Franceses

A análise da sazonalidade da demanda e o perfil dos principais clientes constituem um importante suporte para a tomada de decisões comerciais e para a prestação de um serviço de excelência. Os mesmos permitem:

- Projectar a demanda de diferentes clientes dos principais operadores turísticos que trabalham com o destino, com vista a antecipar e atenuar os períodos de baixa;
- Desenvolver o plano de *marketing* em correspondência com as categorias da demanda nos diferentes meses, com um enfoque dirigido a satisfazer os gostos e as preferências dos principais mercados;
- Assegurar as ofertas de serviços em correspondência com os perfis dos clientes;
- Projectar ofertas extras que satisfaçam as expectativas dos principais clientes;
- Contribuir para a personalização do serviço;
- Assegurar redução de custos;
- Diversificar os mercados;

- Melhorar a coordenação com os agentes locais para garantir uma maior satisfação dos clientes;
- Contribuir para o desenvolvimento da economia local.

#### **ETAPA IV: Modelagem econométrica da demanda turística**

No contexto desta etapa considera-se que o turismo, procedente dos principais países emissores, possui um forte impacto sobre a demanda turística internacional em Cabo Verde e, em particular, em Santo Antão.

A variável dependente utilizada encontra-se representada pelos turistas procedentes dos principais mercados emissores que chegaram a Santo Antão no período analisado. Como variáveis explicativas considera-se os gastos em publicidade e promoção realizados no mercado emissor e o produto interno bruto (PIB) dos principais países emissores, que funciona como uma variável que reflecte o nível aquisitivo do turista, proporcionando um efeito similar ao fornecido pelo rendimento disponível.

De seguida procede-se à construção do modelo econométrico da demanda turística do mercado emissor França. O processamento e transformação da referida informação realizou-se a partir do emprego do *software SPSS*. A tabela de saída do *software* é mostrada no Anexo 4.

A justificação do Método dos Mínimos Quadrados Ordinários tem como base as seguintes hipóteses:

##### **Homocedasticidade**

Primeiramente analisaram-se os resíduos não tipificados com cada uma das variáveis independentes através da prova Rho Spearman e estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

H0: resíduos = homocedasticidade

H1: resíduos  $\neq$  homocedasticidade

Atendendo a que o nível de significação dos resíduos e das variáveis independentes é de (0.637) e (0.374), respectivamente, e ambos os valores encontram-se acima do nível alfa preestabelecido (0.05), pode-se concluir que existe suficiente evidência empírica para não excluir a hipótese nula, ou seja, a variância dos resíduos é constante a nível populacional.

##### **Independência ou Não Autocorrelação**

Para fazer uma previsão da autocorrelação e para assegurar-se do cumprimento da hipótese foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

H0: resíduos = independência

H1: resíduos  $\neq$  independência

Os resultados obtidos na aplicação desta prova assinalaram que existe suficiente evidência empírica para não rejeitar a hipótese nula devido ao facto de o nível de significação ser assintótica (bilateral) (0.159) e se encontrar acima do nível alfa preestabelecido (0.05).

##### **Normalidade**

O Gráfico P - P Normal de Regressão Resíduo Tipificado refere, de forma geral, que os pontos que representam os resíduos encontram-se bastante próximos à diagonal, seguindo desta forma uma

distribuição normal. Também se verificou o contraste de Kolmogorov – Smirnov a partir das seguintes hipóteses:

H0: resíduos = normalidade

H1: resíduos  $\neq$  normalidade

Como o nível de significação (0.824) encontra-se acima do nível alfa preestabelecido (0.05), não se rejeita a hipótese nula, ou seja, os resíduos seguem uma distribuição normal e não há existência de valores atípicos ou heterogêneos que afectem o modelo.

### **Não Multicolinealidade**

No modelo analisado manifesta-se um elevado coeficiente de determinação ( $R^2=0,984$ ) com uma ANOVA significativa, não obstante as provas t individuais mostrarem que nenhum coeficiente parcial das pendentes são estatisticamente diferentes de zero. Portanto, há presença de multicolinealidade.

Como demonstra a literatura especializada, a multicolinealidade é um problema de grau e não de tipo, ela é uma característica da amostra e não da população.

Se se observa o Índice de Condição (Ic) este toma o valor de 24,38 (Multicolinealidade Moderada). Além disso, também a literatura determina que se o único propósito da análise de regressão é o prognóstico ou a previsão, então a colinealidade não se constitui num problema sério porque quanto maior seja o  $R^2$ , melhor será a previsão.

### **Construção de modelo econométrico**

Depois de avaliar os possíveis modelos em termos relativos e absolutos, conclui-se que o modelo linear é o mais credível para realizar a projecção dos turistas diários provenientes do mercado emissor França, por apresentar um alto coeficiente de correlação (0,992) directa e forte entre as variáveis PIB do país emissor França, os gastos de publicidade e promoção para o referido mercado e os turistas diários franceses em Santo Antão, além de uma ANOVA (Análise de Variância) significativa.

$R^2$ : Coeficiente de Determinação (0.984), significa que 98,4% das vezes as variáveis PIB do país emissor França e os gastos de publicidade e promoção para o referido mercado explicam o comportamento da variável turistas diários franceses em Santo Antão.

SE: Erro Standard. 221 é o desvio médio entre a quantidade de turistas diários totais estimados e o seu valor real.

ANOVA: Análise de Variância (0.000). Determinam-se as Hipóteses Nula e Alternativa seguintes:

H0:  $\beta_1 = \beta_2 = 0$

H1: ao menos um parâmetro  $\neq 0$

Como o nível de significação da Análise de Variância está abaixo do nível alfa preestabelecido (0.05), indica que existe suficiente evidência empírica para não rejeitar a hipótese alternativa (H1), o que indica que as variáveis PIB do país emissor França e os gastos de notoriedade e promoção para o dito mercado confirmam grande significação ao modelo.

## Coefficientes não Estandarizados

$$\beta_1 = \frac{\partial \hat{y}_i}{\partial X_1} = 3,184$$

Por cada mil milhões de euros adicionais em que varie o PIB do país emissor França mantendo constante os gastos de publicidade e promoção para esse mercado, a quantidade de turistas diários anuais franceses no destino turístico varia em 3,184 (aumenta), ou seja, varia no mesmo sentido.

$$\beta_2 = \frac{\partial \hat{y}_i}{\partial X_2} = 0,372$$

Por cada euro adicional em que varia os gastos de publicidade e promoção para o mercado emissor França, mantendo-se constante a variável 1 (PIB de França) a quantidade de turistas diários anuais franceses no destino turístico varia em 0,372 (aumenta), ou seja, varia no mesmo sentido.

Determinação do modelo econométrico:

Lineal:	$\hat{y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_1 + \hat{\beta}_2 X_2 + e_i$
Donde:	
$\hat{y}_i$	: Representa a variável resposta (dependente) equivalente aos turistas diários anuais provenientes do mercado emissor no destino turístico Santo Antão.
$\hat{\beta}_i$	: Parâmetros a estimar no modelo.
$X_1$	: Representa a primeira variável explicativa (independente) e refere ao Produto Interno Bruto do país emissor no ano concreto em análise.
$X_2$	: Representa a segunda variável explicativa e refere aos gastos de publicidade e promoção que se realizam no ano em análise relativamente ao país emissor.

$e_i$  : Resíduos do modelo



$$\hat{y}_i = -5792,594 + 3,184 X_1 + 0,372 X_2 + e_i \quad (3-1)$$

A função matemática que estabelece a relação (3-1) permitiu, conhecido o PIB da França e os gastos de publicidade e promoção com o dito mercado, projectar para o ano 2010, o número de turistas diários franceses que procuram Santo Antão como destino turístico.

### ETAPA V: Análise da vocação do destino turístico e satisfação dos clientes

A pesquisa a que faz referência esta etapa na epígrafe 2.3 aplicou--se a uma amostra de 462 turistas estrangeiros que visitaram Santo Antão no mês de Janeiro do ano de 2010. O procedimento empregue para determinar o tamanho da amostra e tipo de amostragem expõe-se como segue:

Assume-se como tamanho da população a quantidade de turistas físicos totais (estrangeiros) que visitaram a ilha, no ano 2009.

$N = 7060 < 100000$ , portanto emprega-se a seguinte relação para populações finitas.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q} \quad (3-2)$$

Donde:

n: tamanho da amostra.

N: tamanho da população.

P/Q: probabilidades associadas às características. Como se desconhece a proporção de indivíduos que possuem a característica, toma-se  $p = 50\%$  e  $q = 50\%$ .

Z: valor crítico associado ao nível de confiança escolhido.

E: margem de erro permitido.

Depois de aplicar a relação (3-2) obtém-se:

$n = 462$ .

Para a composição da amostra aplicou-se uma amostragem aleatória estratificada. O critério de estratificação foi o tipo de mercado emissor.

Tabela 3.2 - Turistas entrevistados		
Mercados	Turistas inquiridos	%
França	185	40,04
Alemanha	110	23,81
Portugal	91	19,70
Itália	76	16,45
TOTAL	462	100

Os inquéritos foram processados utilizando como apoio o *software SPSS*. A análise de fiabilidade forneceu o seguinte resultado:

#### ANÁLISE DE CONFIABILIDADE - ESCALA (ALFA)

Coefficientes de Confiabilidade:

nº de Casos = 14                      Nº de Itens = 462

Alfa = 0,8990

Como se observa a confiabilidade da escala é alta.

Da avaliação da opinião dos turistas entrevistados obtém-se os resultados que se expõem de seguida.

<b>Tabela 3.3 - Opinião dos atributos do destino antes de realizar a viagem</b>			
<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Avaliação o Média</b>	<b>Desvio Típico</b>	<b>Coefficiente de Variação (%)</b>
Grande beleza paisagística	4,7143	0,48795	10,350
Clima agradável	3,2857	0,48795	14,851
Qualidade das praias	4,1429	0,69007	16,657
População hospitaleira, respeitosa e amável	4,4286	0,78680	17,766
Oportunidades para a aventura	3,4286	0,53452	15,590
Lugar tranquilo para o descanso	4,5714	0,53452	11,693
Possui manifestações culturais de	2,2857	0,48795	21,348
Costumes dignas de conhecer	3,2857	0,48795	14,851
Gastronomia rica e variada	4,2857	0,48795	11,386
Acesso à outras regiões	4,1429	0,69007	16,657
Alojamento de qualidade	3,2857	0,48795	14,851
Relação qualidade/preço	3,1429	0,69007	21,956
Lugar seguro para visitar	4,5714	0,78680	17,211
Excursões atractivas	4,2857	0,48795	11,386
Fonte: Adaptado da saída de indicadores estatísticos. <i>Software SPSS</i>			

Segundo os resultados da Tabela 3.3 as avaliações médias têm baixo desvio típico e baixo coeficiente de variação, daí que sejam representativas da opinião dos turistas entrevistados. Os mesmos, antes de realizar a viagem ao destino Santo Antão, tinham uma imagem de um lugar de grande beleza paisagística, com praias atractivas, uma população hospitaleira, respeitosa e amável, tranquilidade para o descanso, uma gastronomia rica e variada, fácil acesso às outras localidades, a existência de segurança e a realização de excursões. Do mesmo modo consideravam que o destino não tinha manifestações culturais de interesse (atributo de mais baixa avaliação).

A entrevista também revelou que somente 56,5% do total afirmou ter recebido informações de familiares e amigos acerca do destino Santo Antão. 85% das informações consideraram-se positivas.

Outras fontes principais de informação sobre o destino turístico são os folhetos turísticos e a Internet, segundo 75% dos entrevistados. Somente 25 % refere ter recebido informações de Santo Antão pelo pessoal das agências de viagens.

Em geral, a informação recebida é avaliada como muito positiva.

A análise dos atributos do destino em função das expectativas dos clientes segundo a escala de avaliação refere os seguintes resultados:

<b>Tabela 3.4 - Avaliação de expectativas</b>			
<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Desvio Típico</b>	<b>Coefficiente de Variação (%)</b>
Grande beleza paisagística	4,8571	0,37796	7,78
Clima agradável	4,1429	0,37796	9,12
Qualidade das praias	2,2857	0,75593	33,07
População hospitaleira, respeitosa e amável	4,7143	0,48795	10,35
Oportunidades para a aventura	3,5142	0,53452	15,21
Lugar tranquilo para o descanso	4,6123	0,48795	10,58
Possui manifestações culturais de interesse	3,1429	1,34519	42,80
Costumes dignos de conhecer	3,3515	0,48795	14,56
Gastronomia rica e variada	3,3012	0,48795	14,78
Acesso a outras regiões	2,4286	0,9759	40,18
Alojamento de qualidade	3,8571	0,89974	23,33
Relação qualidade/preço	3,2011	0,37796	11,81
Lugar seguro para visitar	4,7143	0,48795	10,35
Excursões atractivas	3,8571	0,53452	13,86
Fonte: Adaptado da saída de indicadores estatísticos. <i>Software SPSS</i>			

Da análise da Tabela 3.4 se infere que:

- 35,7 % dos atributos foram avaliados melhor do que se esperava, destacando-se a beleza paisagística, a tranquilidade para o descanso, a hospitalidade da população local, a gastronomia e o clima agradável.
- 50% dos atributos foram avaliados exactamente como se esperava e 14,3% pior do que se esperava (a qualidade das praias e o acesso à outras localidades).

### **Análise da satisfação**

<b>Tabela 3.5 - Informações básicas para a análise da satisfação dos clientes</b>					
Expectativa	Percepção	Diferença	Satisfação (%)	Prioridade para o cliente	Peso específico
4,7143	4,8571	0,1428	103,03	1	0,088
3,2857	4,1429	0,8572	126,09	7	0,061
4,1429	2,2857	-1,8572	55,17	5	0,077
4,4286	4,7143	0,2857	106,45	3	0,082
3,4286	3,5142	0,0856	102,50	6	0,064
4,5714	4,6123	0,0409	100,89	2	0,085
2,2857	3,1429	0,8572	137,50	9	0,042
3,2857	3,3515	0,0658	102,00	7	0,061
4,2857	3,3012	-0,9845	77,03	4	0,08
4,1429	2,4286	-1,7143	58,62	5	0,077
3,2857	3,8571	0,5714	117,39	7	0,061
3,1429	3,2011	0,0582	101,85	8	0,058
4,5714	4,7143	0,1429	103,13	2	0,084
4,2857	3,8571	-0,4286	90,00	4	0,08
NÍVEL DE SATISFAÇÃO GERAL			96,5		1

Na Tabela 3.5 apresentam-se as informações básicas para a análise da satisfação dos clientes. A mesma refere que:

- Em 28,57% dos atributos, as percepções não superam as expectativas dos clientes. Estes atributos são: a qualidade das praias, a gastronomia rica e variada, o acesso à outras localidades e o atractivo das excursões.

A pesquisa corroborou que as principais causas da situação descrita anteriormente são as seguintes:

1. Em algumas ocasiões identifica-se Santo Antão como um destino de sol e praia pelos meios publicitários, independentemente de sua notável paisagem e natureza. Também dispõe de praias, mas as mesmas não possuem a extensão e a qualidade das areias e infra-estruturas de outros destinos como Boa Vista e Sal, que definem a identidade do destino turístico Cabo Verde, em termos de sol e praia.
2. As praias de Santo Antão precisam dum processo de investimento que facilite, para além do acesso, outras condições básicas para o desfrute das potencialidades da sua beleza paisagística.
3. Ainda que a gastronomia da ilha seja potencialmente rica, ela apresenta pouca variedade devido à limitada participação dos actores locais na oferta gastronómica do produto turístico e a concentração e permanência da maior parte dos turistas nos centros urbanos.

4. O acesso à ilha a partir de outras regiões, continua apresentando as dificuldades expostas na epígrafe 3.1.
5. As excursões em que até o momento participam os clientes não esgotam a potencialidade turística da ilha. Isto é percebido pelos clientes que, de modo, individual penetram nos outros sítios de Santo Antão.

Em 71,43% dos atributos as percepções superam as expectativas:

1. A beleza paisagística é o atributo que mais satisfaz aos clientes e estes o conferem a prioridade número 1.
2. Os atributos relacionados com as manifestações culturais de interesse e o conhecimento dos costumes da população local, ainda que consigam superar o nível de expectativa dos clientes, manifestam uma baixa pontuação em relação ao potencial que estes possuem no aumento de um nível superior de satisfação.
3. O nível geral de satisfação é de 96,5%.
4. A aplicação do método de Ponto Ideal mostra como resultado o valor de 0,01249976. Este valor mostra, de modo geral, a partir de um enfoque quantitativo, a medida do desvio entre as percepções e expectativas dos turistas, considerando o nível de importância relativa que têm os diferentes atributos na satisfação dos clientes. O sinal negativo refere que as percepções ainda estão abaixo das expectativas.

As intenções de regressar e recomendar o destino turístico Santo Antão classificaram-se como prováveis.

### **3.4 - Aplicação do procedimento para a avaliação multicritério dos recursos turísticos de Santo Antão**

Foram sete os peritos que trabalharam na avaliação dos recursos turísticos. A composição do grupo de peritos realizou-se atendendo ao nível de conhecimento, competência e disposição para colaborar com os resultados da pesquisa.

O procedimento proposto foi aplicado em sua totalidade, não obstante a sua extensão e para uma melhor compreensão da sua utilidade expõe-se cada passo a partir da informação do recurso turístico “Tarrafal de Monte Trigo”.

#### **Identificação dos recursos turísticos**

Anteriormente não existia informação documentada e detalhada relacionada com os recursos turísticos da ilha. Daí que fosse necessário realizar um inventário dos mesmos com a participação do grupo de peritos e a consulta de alguns materiais publicitários. Foram identificados 15 recursos: Tarrafal de Monte Trigo, Lajedos, Ponta de Sol, Vale do Paul, Pico da Cruz, Janela, Chã de Igreja, Lagoa, Cova, Ribeira da Cruz, Chã de Norte, Topo de Coroa, Norte, Porto Novo e Cruzinha.

A título de exemplo desenvolvem-se alguns elementos do recurso turístico “Tarrafal de Monte Trigo”.

#### **Definição dos atributos de avaliação**

De seguida definem-se os atributos internos do recurso turístico “Tarrafal de Monte Trigo”:

1. Areia: negra com propriedades medicinais (se confirmou o seu valor para o tratamento de artrite e dores musculares).
2. Água: cristalina.
3. Vegetação: suficiente.
4. Terreno: muito inclinado.
5. Mar: tranquilo.
6. Superfície: pedregosa.
7. Extensão: 500 m2.

No Anexo 5, mostra-se o processamento através do *software SPSS* da informação primária que emitiram os peritos e que permitiu obter os resultados que se mostram na Tabela 3.6.

Do mesmo modo, a partir das prioridades dadas pelos peritos, aplicou-se o Sistema Computacional DECISION, o qual proporcionou como resultado os valores do coeficiente  $w_j$ , para cada um dos atributos avaliados.

Tabela 3.6 - Avaliação dos atributos internos de “Tarrafal de Monte Trigo”					
ATRIBUTOS	PRIORIDADE		AVALIAÇÃO MÉDIA	RESULTADO	% Satisfação
Areia	1	0,25	4,71	1,18	94,29
Águas	2	0,2	4,86	0,97	97,14
Vegetação	4	0,1	3,00	0,30	60,00
Terreno	4	0,1	2,86	0,29	57,14
Mar	3	0,15	4,43	0,66	88,57
Superfície	4	0,1	3,14	0,31	62,86
Extensão	4	0,1	3,86	0,39	77,14
AVALIAÇÃO MÉDIA GERAL				4,10	82,00

A avaliação dos atributos internos revela uma elevada potencialidade do recurso turístico “Tarrafal de Monte Trigo”, com uma pontuação de 4,10. Esta avaliação, em relação ao valor máximo da escala empregue representa 82% de satisfação. Os atributos de mais baixa avaliação (vegetação) e as dificuldades de acesso influem, decisivamente, na satisfação aos clientes.

A Tabela 3.7 identifica a avaliação dos atributos externos e demonstra uma avaliação baixa, fundamentalmente devido ao acesso (falta de uma estrada ou caminho com condições adequadas para o trânsito de veículos e também o acesso por via marítima não dispõe de condições para a acostagem de pequenos navios que possam transportar turistas). A falta de sinalização e a escassez de recursos para a recreação náutica também possuem uma baixa avaliação.

<b>Tabela 3.7 - Avaliação dos atributos externos</b>					
ATRIBUTOS	PRIORIDADE		AVALIAÇÃO	RESULTADO	% Satisfação
Acesso	1	0,2	2,29	0,46	45,71
Grau de preservação de recurso	2	0,15	4,86	0,73	97,14
Pousadas ou outros tipos de alojamento	2	0,15	3,14	0,47	62,86
Sinalização	3	0,1	2,14	0,21	42,86
Segurança	3	0,1	4,14	0,41	82,86
Recreação náutica	3	0,1	3,14	0,31	62,86
Pesca submarina	3	0,1	4,29	0,43	85,71
Oferta gastronómica	4	0,05	3,71	0,19	74,29
Manifestações culturais	4	0,05	3,57	0,18	71,43
AVALIAÇÃO MÉDIA GERAL				3,39	67,86

De um modo geral, os atributos internos satisfazem-se em maior medida que os atributos externos, denotando a necessidade de serem realizados investimentos na referida localidade, visando a melhoria do estado dos elementos analisados.

De seguida mostra-se a avaliação dos 15 recursos turísticos de Santo Antão identificados pela pesquisa.

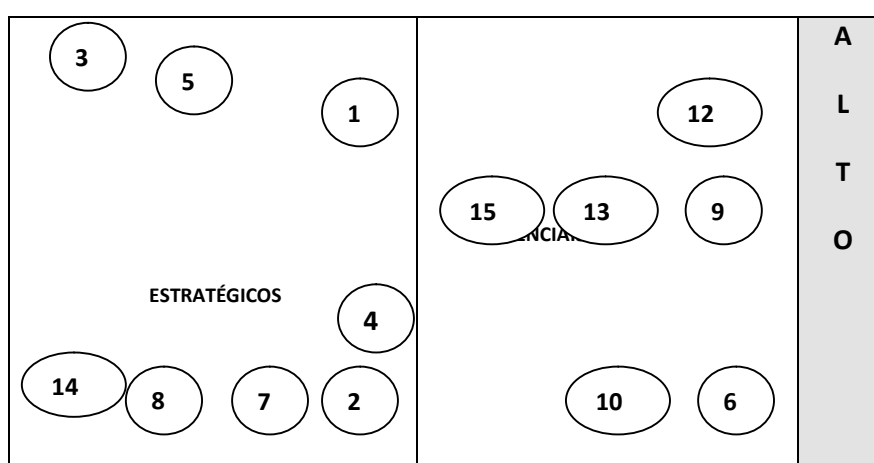
<b>Tabela 3.8 - Avaliação interna e externa dos recursos turísticos</b>			
Código	Recursos Turísticos	Avaliação Interna	Avaliação Externa
1	Tarrafal de Monte Trigo	4,10	3,39
2	Lajedos	1,82	3,21
3	Ponta do Sol	4,85	4,81
4	Vale do Paul	2,91	3,15
5	Pico da Cruz	4,76	4,23
6	Janela	1,40	1,32
7	Chã de Igreja	1,65	3,91
8	Lagoa	1,51	4,02
9	Cova	3,83	1,41
10	Ribeira da Cruz	1,50	1,93
11	Chã do Norte	2,81	1,30
12	Topo de Coroa	4,78	1,28

13	Norte	3,30	2,01
14	Porto Novo	1,42	4,83
15	Cruzinha	3,70	2,91

A informação da tabela anterior permitiu formar a matriz que se apresenta na Figura 3.4.

Tabela 3.9 - Códigos para identificar os recursos turísticos			
Código	RECURSO TURÍSTICO	Código	RECURSO TURÍSTICO
1	Tarrafal de Monte Trigo	9	Cova
2	Lajedos	10	Ribeira da Cruz
3	Ponta de Sol	11	Chã de Norte
4	Vale de Paul	12	Topo de Coroa
5	Pico da Cruz	13	Norte
6	Janela	14	Porto Novo
7	Chã de Igreja	15	Cruzinha
8	Lagoa	--	--

Tomando como referência a avaliação apresentada na Tabela 3.8 procede-se à classificação dos recursos turísticos segundo o código assinalado na Tabela 3.9.



**Avaliação interna do recurso turístico.**

**Avaliação externa do recurso turístico**



SUORTE	BAIXO IMPACTO	11	B A I X O
ALTO	BAJO		

**Figura 3.4 - Matriz de avaliação dos recursos turísticos**

Tendo em conta a classificação obtida e tomando como referência as estratégias gerais expostas no capítulo dois, propõe-se, a título de exemplo, as seguintes acções concretas para o recurso turístico “Tarrafal de Monte Trigo”:

1. Fazer um estudo e propostas das principais vias e graus de acesso que requerem solução imediata;
2. Planear excursões por via marítima ao “Tarrafal de Monte Trigo”, enquanto se mantiver em difíceis condições o acesso por via terrestre;
3. Promover como parte do produto turístico Santo Antão, as potencialidades turísticas de “Tarrafal de Monte Trigo”;
4. Estabelecer mecanismos de protecção ambiental na zona;
5. Realizar investimentos para o desenvolvimento de recreação náutica;
6. Criar pontos de vendas com as condições construtivas e sanitárias adequadas para a oferta gastronómica e de artesanato locais;
7. Melhorar e ampliar a capacidade e a qualidade de alojamento;
8. Capacitar o pessoal em temáticas que potenciem a qualidade do serviço e a formação de uma cultura turística na população local;
9. Criar um programa de animação com um grupo musical e de dança local para a sua apresentação durante as excursões programadas à localidade.

### 3.5 - Análise da oferta turística

#### Determinação da magnitude da oferta

A análise realizou-se para a oferta turística.

A partir da matriz morfológica do destino turístico constataram--se os seguintes serviços que se oferecem aos turistas em Santo Antão.

<b>Tabela 3.10 - Número de Habitações para o turismo</b>				
Tipo de Habitações	Hotéis	Pensões	Residenciais	Total
Quantidade de Habitações	273	204	128	605
Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas. INE. 2009				

Segundo a Tabela 3.10 a maior capacidade habitacional (45,12%) corresponde aos hotéis. Os mesmos estão concentrados na cidade do Porto Novo e no Concelho da Ribeira Grande.

As facilidades das habitações são mostradas na Tabela 3.11

<b>Tabela 3.11 - Facilidades das habitações</b>							
Qualidade de Habitações	Banho privado água fria e quente	Banho privado água fria	Sem banho privado	Ar condicionado	TV	Mini bar	Telefone
Quantidade de Habitações	354	115	136	155	181	168	159
Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas. INE. 2009							

Os 58,51% das habitações possuem banheiro privado com água quente e fria. Não obstante, em geral, as facilidades relacionadas com ar condicionado, televisão, mini bar e telefone são limitadas já que não alcançam os 30% da capacidade habitacional total.

Os preços médios por habitação/dia aparecem na Tabela 3.12.

<b>Tabela 3.12 - Preços por habitação segundo a temporada turística</b>								
Temporada	Temporada Baixa				Temporada Alta			
Tipo de Habitação	Suite	Quarto triplo	Quarto Duplo	Quarto Individual	Suite	Quarto triplo	Quarto Duplo	Quarto Individual
Preço Médio	5700	5240	2964	2046	6400	5580	3149	2182
Preço Médio	51,82	47,64	26,95	18,60	58,18	50,73	28,63	19,84
*ECV: Escudos cabo-verdianos								
Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas. INE. 2009								

Como se constata na Tabela 3.12, a diferença de preços por temporada turística, em termos monetários, é pouco significativa, podendo exercer pouca influência na correlação oferta-demanda. Com relação aos outros serviços turísticos que conformam a oferta turística apresenta-se à Tabela 3.13.

<b>Tabela 3.13 - Outras ofertas do destino turístico</b>								
Outros Serviços Turísticos	Restaurantes	Discotecas	Ginásio	Sala de reuniões	Piscina	Lojas Especializadas	Bares	Parque
Quantidade	12	4	1	3	2	1	11	1
Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas. INE. 2009								

As salas de reuniões, piscinas e estacionamento referem-se a elementos da oferta de hotéis. A maior parte dos restaurantes também estão concentrados nas cidades do Porto Novo, da Ribeira Grande e da Ponta do Sol.

Do mesmo modo, ofertam-se diferentes explorações, tais como a localização de caminhos calçadados, cascatas, grutas, espécies endémicas marinhas, trilhos espectaculares e caminhos vertiginosos nos lugares mais recônditos de Santo Antão, tanto por terra como por mar. Oferecem-se excursões em barco ou “minibus” e outras actividades activas e relaxantes que permitem o contacto e conhecimento da cultura da população local.

Também como parte das ofertas turísticas mostram-se na Tabela 3.14 alguns circuitos turísticos com serviço de guias nas localidades de Ribeira Grande, Paul e Porto Novo. Os mesmos permitem a prática da modalidade turística conhecida como “Tracking”, possibilitando a escalada de montanhas e o desfrute da beleza singular de Santo Antão. Estes circuitos constituem parte da oferta da PROTUR, Agência de Viagens e Promoção Turística, sediada na cidade do Porto Novo, ilha de Santo Antão.

<b>Tabela 3.14 - Circuitos turísticos</b>		
<b>RIBEIRA GRANDE</b>		
<b>CIRCUITOS</b>	<b>Distância</b>	<b>Tempo</b>
Água das Caldeiras-Rabo Curto-Xôxô- cidade da	12	4
Moroços-Figueiras-Ribeira Alta-Cruzinha	18	8

Chã de Matos (Corda)- Fajã de Cima-Ribeira da Torre-Cidade de Ribeira Grande.	10	3
Espungeiro-Lagoa-Matim-Ribeirão-Chã de Pedras	9,4	3,30
Lagoa-Matim-Caibros-Boca de Figueiral	14	5
Cruzinha-Aranhas-Formiguinhas-Corvo-Ponta de Sol	11	4
Lagoa- João Afonso	10,7	4
Cidade da Ribeira Grande-Boca de Coruja-Boca	17	4,30
Cidade da Ribeira Grande-Coculi-Lombo de Santa-Chã de Pedras	18	4,30
Cidade da Ribeira Grande-Pinhão-Monte Joana-Lombo Branco	7,2	3,30
Cova-Corda	7	3
<b>PAUL</b>		
<b>CIRCUITOS</b>	<b>Distância</b>	<b>Tempo</b>
Pico da Cruz-Pero Dias-Covoadas das Pedras-Fajã de	9,5	4
Cova-C.M. Santos-Campo de Cão-Figueiral-Pombas	10	4
Pico da Cruz-Pero Dias-Silvão-Ribeira de Penedo-	8	3
Pontinha de Janela-Farol de Boi-Tubarão-Escorralete-	22	7
<b>PORTO NOVO</b>		
<b>CIRCUITOS</b>	<b>Distância</b>	<b>Tempo</b>
Lagoa-Moroços-Figueiras-Selada-Alto Mira-Ribeira	15	6
Pico da Cruz-Mesa-Porto Novo	12	4
Ribeira das Patas-Forquilha-Alto Mira	16	6
Ribeira da Cruz-Martiene-Norte	8	4

Norte-Topo de Coroa-Norte	16	6
Tarrafal-Monte Trigo-Tarrafal	16	6
Ribeira da Cruz-Chã de Norte-Chã Manuelinho-Norte	8	4
Ribera das Patas-Bordeira-Norte	9	4
Porto Novo-Topo de Coroa	37	4
Fonte: Plano de <i>marketing</i> . Agência de Viagens Protur. 2010		

Da pesquisa realizada constatou-se que a tendência dos clientes que participam desta oferta é crescente e que, além disso, é praticada no fundamental pelos mercados de Alemanha, França e Grã-Bretanha.

### **Análise da ocupação**

A análise realiza-se sobre a base das habitações diárias existentes. Neste contexto expõe-se a análise ocupacional do destino, no ano de 2009.

A ilha tem um total de 605 habitações, ou seja, um total de 220.825 habitações dias no ano (capacidade projectada). Segundo a análise dos relatórios das estatísticas disponíveis de ocupação habitacional, no ano 2009, comprovou-se que somente 77.552 habitações (capacidade efectiva) ofereceram serviço de hospedagem (para turistas estrangeiros e nacionais), representando uma taxa de utilização de 35%.

Tendo em conta o total de 36.294 turistas diários reais e a densidade ocupacional média de 1,5 turistas diários por habitação, o total de habitações diárias ocupadas foi de 24.196, pelo que o nível de ocupação em relação à capacidade efectiva foi somente de 31,2%.

A análise revela que existe uma baixa ocupação em geral. Na pesquisa pode-se comprovar a existência de um número considerável de habitações que não ofereceram serviços por falta de investimentos para a sua adaptação aos padrões de qualidade que demanda o turismo. Do mesmo modo, algumas habitações de residências particulares declaradas nas estatísticas não reúnem condições reais para o alojamento, tendo sido declaradas inaptas no período analisado.

### **Análise competitiva da oferta**

Esta análise realizou-se para as seguintes ofertas:

<b>Tabela 3.15 - Ofertas a avaliar</b>			
<b>Código</b>	<b>Ofertas</b>	<b>Código</b>	<b>Ofertas</b>
1	Hospedagem em hotéis	6	Comunicação digital

2	Hospedagem em residências	7	Transporte de aluguer
3	Restaurantes tradicionais	8	Serviços recreativos
4	Lojas especializadas	9	Excursões
5	Lojas convencionais	10	Saúde

Para exemplificar o procedimento desenvolvido na epígrafe 2.2.5 em relação ao nível de atractividade e competitividade toma-se como referência a oferta de excursões. A avaliação realizou-se sobre a base dos critérios de especialistas e clientes.

<b>Tabela 3. 16 - Avaliação da atractividade e competitividade da oferta de excursões</b>				
<b>ATRATIVO</b>	Peso específico	Avaliação	Resultado	Satisfação (%)
Autóctone	0,3	5	1,5	100,0
Originalidade	0,25	3	0,75	60,0
Variedade	0,2	3	0,6	60,0
Imagem	0,25	3	0,75	60,0
--	1	--	<b>3,6</b>	<b>72,0</b>
<b>COMPETITIVIDADE</b>				
Relação qualidade-preço	0,2	3	0,6	60,0
Satisfação do cliente	0,25	3	0,75	60,0
Experiências inesquecíveis	0,2	4	0,8	80,0
Publicidade e promoção	0,15	4	0,6	80,0
Enfoque sustentável	0,2	4	0,8	80,0
--	1	--	<b>3,55</b>	<b>71,0</b>

Em correspondência com a Tabela 3.13 os níveis de atractividade e competitividade da oferta excursões (3,6; 3,55) satisfazem 72% e 71% dos elementos avaliados, respectivamente. A classificação do total das ofertas na matriz atractividade/competitividade é como segue:

		ALTA	MÉDIA	BAIXA
ATRATIVIDADE	ALTA	9	7 1 3	
	MÉDIA		6 8	2 4

	BAIXA		5	10
		COMPETITIVIDADE		

**Figura 3.5 - Matriz atratividade/competitividade**

Em correspondência com a classificação obtida, pode assegurar-se que, em geral, a classificação da oferta é heterogénea. Somente 30% está classificada no quadrante de alta atractividade e competitividade. A oferta das lojas precisa de maior profissionalismo e variedade no que concerne às produções locais, assim como uma melhor política comercial. O serviço de saúde, tendo em conta as características da ilha não responde às exigências do turismo local tem que se deslocar à ilha mais próxima (São Vicente) para determinadas situações mais complicadas.

Algumas propostas para elevar o nível de atractividade e competitividade da oferta são as seguintes:

1. Desenvolver estratégias promocionais visando o melhor aproveitamento das potencialidades das ofertas, que correspondem a um sistema ou conjunto de realidades harmonicamente relacionadas (clima, cultura, paisagem, gastronomia, infra-estruturas, vida citadina, empresas turísticas), sendo de destacar os elementos ambientais que transmitem uma imagem bastante atractiva do produto turístico Santo Antão. Neste sentido, resulta fundamental a aplicação do princípio conhecido como promoção em cascata;
2. Incrementar o profissionalismo do pessoal a partir da sua formação em temáticas relacionadas com a qualidade dos serviços e cultura turística;
3. Melhorar a comercialização na actividade das lojas;
4. Promover a produção local;
5. Os estabelecimentos de alojamentos turísticos no meio rural, (residências) no quadro do regime de agro-turismo devem responder às arquitecturas tradicionais da zona, dispor do conforto e estar integrados nas explorações agrárias;
6. Os hotéis rurais (pequenos estabelecimentos que não devem possuir mais de 40 camas) em sua construção devem ser fiéis à arquitectura tradicional da zona rural donde se situam e serem geridos como hotéis convencionais;
7. Incrementar a publicidade e promoção das ofertas locais a partir da Agência para o Desenvolvimento Integrado e Turístico de Santo Antão (ADITUR), Agências de Viagens e operadores turísticos estrangeiros;
8. Estudar os catálogos dos operadores turísticos, analisar os componentes dos produtos oferecidos e o que o destino deverá oferecer para dar resposta às necessidades do segmento, tais como: tipo de alojamento, equipamentos, características do pessoal de apoio e serviço que

se necessita, autorizações ou licenças necessárias para a operação turística, entre outros. O objectivo final será identificar quais são as “chaves do êxito” para operar cada tipo de viagem.

### 3.6 - Análise dos processos

Na bibliografia consultada não se encontrou de forma explícita a identificação dos processos estratégicos, operativos e de apoio no destino turístico. Daí que o autor, a partir da análise da cadeia de valor do produto turístico global, de entrevistas e de experiências acumuladas durante a pesquisa apresenta a seguinte classificação dos processos para o destino turístico Santo Antão:

- Processos estratégicos: Segurança e protecção; planificação estratégica; ordenação turística; colaboração entre actores; gestão meio-ambiental; gestão de qualidade do destino.
- Processos operativos: Alojamento; gastronomia; aluguer de automóveis; recreação; serviços náuticos; agências de viagens e informação turística.
- Processos de apoio: Formação, capacitação e desenvolvimento do pessoal; logística; serviços financeiros; manutenção e/ou reparações; informática e telecomunicações.

Todos estes processos dirigem-se a satisfação das necessidades do turista através de um conjunto de empresas. A partir dos postulados de Krippendorf, (1971) assinalam-se os principais grupos de necessidades turísticas, de um lado, e, de outro, as principais empresas capazes de satisfazê-las.

<b>Tabela 3.17 - Relações necessidades turísticas e empresas que satisfazem</b>	
NECESIDADES	EMPRESAS TURÍSTICAS
Mudança de lugar	Transporte de curta e longa distância (vias: rodoviária, aérea, marítima)
Alojamento	Hotel, motel, pensão, casas rurais
Restauração	Em hotéis, motéis, restaurantes, bares, lojas de produtos alimentícios, quiosques, entre outros.
Entretenimento	Equipamentos ou medidas específicas tomadas em relação aos hotéis, motéis, cinemas, casinos, discotecas, pavilhões desportivos variados.
Saúde	Instituições hospitalares.
Informação e organização de viagens	Agências de viagem, órgãos de turismo e sociedades de desenvolvimento, empresas de transporte, hotéis, entre outros
Fonte: Adaptado de Krippendorf, J. <i>Marketing</i> e Turismo, 1971.	

Tendo em conta a baixa integração que existe entre as empresas citadas para a satisfação das necessidades dos turistas em Santo Antão, a complexidade de ditas relações, as diversas formas de propriedade existentes e a pouca disponibilidade de informações para realizar este estudo, o autor



centra-se na análise do processo-chave de excursões, tomando como base as informações fornecidas pela PROTUR - Agência de Viagens e Promoção Turística. Além disso, o processo de excursões possui um papel significativo na integração dos diferentes actores da localidade para a satisfação do turista e no efeito de arrastamento que em termos económicos se espera do desenvolvimento do turismo em Santo Antão.

A ficha do processo é a seguinte:

**Propósito:** Objectivo, finalidade ou declaração do que se pretende conseguir com a execução do processo.

**Responsável(s):** Gerente da Agência.

**Turistas e requisitos:** Os clientes que demandam o serviço (estrangeiros e/ou nacionais). Os requisitos são: pontualidade, sítios atractivos e interessantes, cumprimento do programa, relação qualidade/preço.

**Entradas:** Recepção de pedidos de excursões por representantes, promotoras de vendas, hotéis, guias e clientes individuais.

**Saídas:** Entrega de documentos e execução das excursões.

**Recursos:** Informação, produtos, serviços, pessoas, materiais necessários para a realização das diferentes tarefas dentro do processo.

**Diagrama de fluxo do processo:** Ver Anexo 6.

**Procedimentos:** Ver Anexo 7.

**Controlos do processo:** de seguida na Tabela 3.18 mostram-se os pontos críticos e de controlo do processo analisado. Também se propõem os indicadores que servem para controlar este processo particular.

Tabela 3.18 - Pontos críticos e de controlo do processo		
Processo-chave	Pontos Críticos	Pontos de Controlo
Excursões	Elaboração da programação das excursões	- Posto de comando da PROTUR - Inspeções de qualidade
Fonte: Elaboração própria		

### Indicadores de controlo propostos

a) Indicador de Receptividade ( I rp):

$I_{rp} = \frac{\text{Quantidade de não conformidades que se repetem}}{\text{Quantidade total de não conformidades detectadas}} \times 100.$

Quantidade total de não conformidades detectadas.

b) Indicador de Controlo de Documentos Relativos (I cdr):

$I_{cdr} = \frac{\text{Total de Não Conformidades relacionados com o controlo de documentos}}{\text{Total de Não Conformidades detectadas}} \times 100.$

Total de Não Conformidades detectadas.

c) Indicador de Prevenção (I p):

$I_p = \frac{\text{Quantidade de acções correctivas e/ou preventivas em execução}}{\text{Quantidade de Acções Realizadas}} \times 100.$

Quantidade de Acções Realizadas.

e) Indicador de Auditorias ( I audcal):

$I_{audcal} = \frac{\text{Auditorias realizadas às excursões}}{\text{Auditorias programadas às excursões}} \times 100.$

Auditorias programadas às excursões.

f) Eficiência do sistema de gestão de qualidade em excursões

(I sgc):

$I_{sgc} = \frac{\text{Custos de qualidade reais mensais em excursões}}{\text{Receitas reais mensais por excursões}} \times 100.$

Receitas reais mensais por excursões.

A pesquisa validou que as falhas que mais afectam o processo de excursões são as seguintes: profissionalismo dos guias; insuficiências na entrega de pesquisas aos clientes; lentidão no serviço gastronómico de alguns fornecedores desse serviço.

O Índice de Satisfação do Processo de excursões calculado a partir da expressão (2-12) atribuiu um valor de 2,384 pontos segundo a escala empregada, para um nível de satisfação de 47,69%.

As oportunidades de melhoria do processo são:

1. Elevar a formação profissional dos guias;

2. Desenvolver o enfoque ao cliente a partir das informações obtidas da análise da demanda turística no modelo proposto;
3. Promover a elevação da qualidade do serviço dos prestadores nas excursões;
4. Velar pelos cumprimentos dos estandartes que se propõem de seguida:

**Estandartes físicos:**

- Utilização de autocarro climatizados, segundo o tipo de excursão;
- Bom funcionamento do ar condicionado;
- Autocarro com sistema de áudio e existência de microfone;
- Cabeceiras limpas e em bom estado;
- Cortinas limpas e em bom estado;
- Bom estado técnico dos pneumáticos;
- Contar com uniforme apropriado para a opção a realizar;
- Nos restaurantes, os menus de alimentação terão: entrada, salada, prato principal, peixe, mariscos, carne, sobremesa, café e um líquido.

**Estandartes de serviço:**

- Situar o autocarro 30 minutos antes na Agência de Viagens e 10 minutos antes da hora de saída no primeiro lugar do recolhimento;
- Revisar a limpeza do autocarro (pára-brisas, corredores, Assentos, cabeceiras, cinzeiros e banheiros);
- Revisar o estado do sistema de áudio e do microfone;
- Certificar-se que todos os clientes estão no autocarro antes de sair de qualquer lugar segundo a lista de clientes;
- Localizar os clientes que faltam à hora da saída e saber as causas;
- Explicar o programa a realizar e a distância para chegar ao destino em questão;
- Comprovar o uso adequado de uniforme e ainda comprovar:
  - Cabelo limpo, curto e penteado;
  - Unhas limpas e cortadas;
  - Os homens barbeados.
- Atender os clientes com o maior respeito e atitude positiva;
- À chegada de um cliente o mesmo deve ser atendido o mais prontamente possível e com a amabilidade requerida. Preferentemente em seu idioma natal sempre que seja possível;
- Realizar as coordenações com 48 horas de antecedência com os fornecedores de serviço, segundo o cronograma da excursão;
- Não manifestar nenhuma inquietação e ofensa perceptível aos clientes.

### 3.7 - Análise Estrutural

Uma equipa multidisciplinar realizou um inventário de ideias para a conformação de problemas associados ao desenvolvimento turístico da ilha de Santo Antão. Esta análise também teve em conta os resultados obtidos do diagnóstico das dimensões do produto turístico desenvolvido na primeira etapa do modelo.

<b>Banco de Forças Actuantes:</b>	
1.	Insuficiências no acesso à ilha(*);
2.	Forte competitividade turística por parte de outras ilhas do país;
3.	A estratégia comercial do país favorece o turismo de sol e praia;
4.	Falta de sinalizações em povoados, vias, instalações turísticas;
5.	Baixa qualidade dos fornecedores de serviços locais;
6.	Desenvolvimento e certificação de técnicas de agricultura ecológica na ilha;
7.	Limitada campanha publicitária do produto turístico Santo Antão, através dos Operadores Turísticos(*);
8.	Forte potencialidade na ilha;
9.	Crise económica e financeira internacional;
10.	Escasso nível de integração dos agentes locais para o desenvolvimento do turismo em Santo Antão(*);
11.	Pouca implicação do governo local nas decisões relacionadas com o desenvolvimento turístico(*);
12.	Impactos da crise económica internacional(*);
13.	Insuficiente infra-estrutura geral como suporte do desenvolvimento turístico da ilha(*);
14.	Escasso conhecimento das expectativas e nível de satisfação dos turistas que visitam a ilha de Santo Antão(*);
15.	Deficiências no serviço portuário;
16.	Pressões inflacionárias sobre a economia local;
17.	Deficiências na comercialização da ilha como produto

	turístico integrado(*);
18.	Existência de infra-estrutura extra-hoteleira;
19.	Forte identidade cultural e hospitalidade da comunidade pouco explorada a favor do turismo(*);
20.	Baixo protagonismo das agências locais na ilha;
21.	Existência de uma zona de reserva ecológica (Tarrafal de Monte Trigo);
22.	Limitado conhecimento e análise de estudos de carga e capacidade turística em Santo Antão para a tomada de decisões associadas ao desenvolvimento turístico local;
23.	Insuficiente qualidade das estradas e caminhos;
24.	Existência de um projecto para a construção do aeroporto de Porto Novo;
25.	Insuficiências na qualidade dos serviços da ilha(*);
26.	Existência de atractivos turísticos;
27.	Limitadas vias e meios de acesso à ilha;
28.	Baixo nível de ocupação da capacidade habitacional da ilha(*);
29.	Baixo profissionalismo dos trabalhadores de serviço;
30.	Pouca participação dos produtos agrícolas na oferta turística local;
31.	Presença de um hotel de uma cadeia hoteleira de prestígio internacional;
32.	Potencialidade para desenvolver o multideestino nas três ilhas vizinhas: Santo Antão, São Vicente e São Nicolau;
33.	Alto grau de hospitalidade da população local;
34.	Falta de identidade das novas construções;
35.	Meios tecnológicos modernos em diferentes pontos da ilha;
36.	Telefone digital em toda a ilha;
37.	Tendência ao crescimento do turismo de natureza(*).

A matriz de influências directas e o plano de influências/dependências directas a partir da aplicação do *software MICMAC* são mostradas no Anexo 8.

As variáveis escolhidas são as que se encontram nos quadrantes superiores, podendo-se incluir outras se se considerar pertinente. As mesmas são 12 no total e encontram-se identificadas mediante a marca convencional (\*).

### 3.8 - Análise dos actores do destino turístico

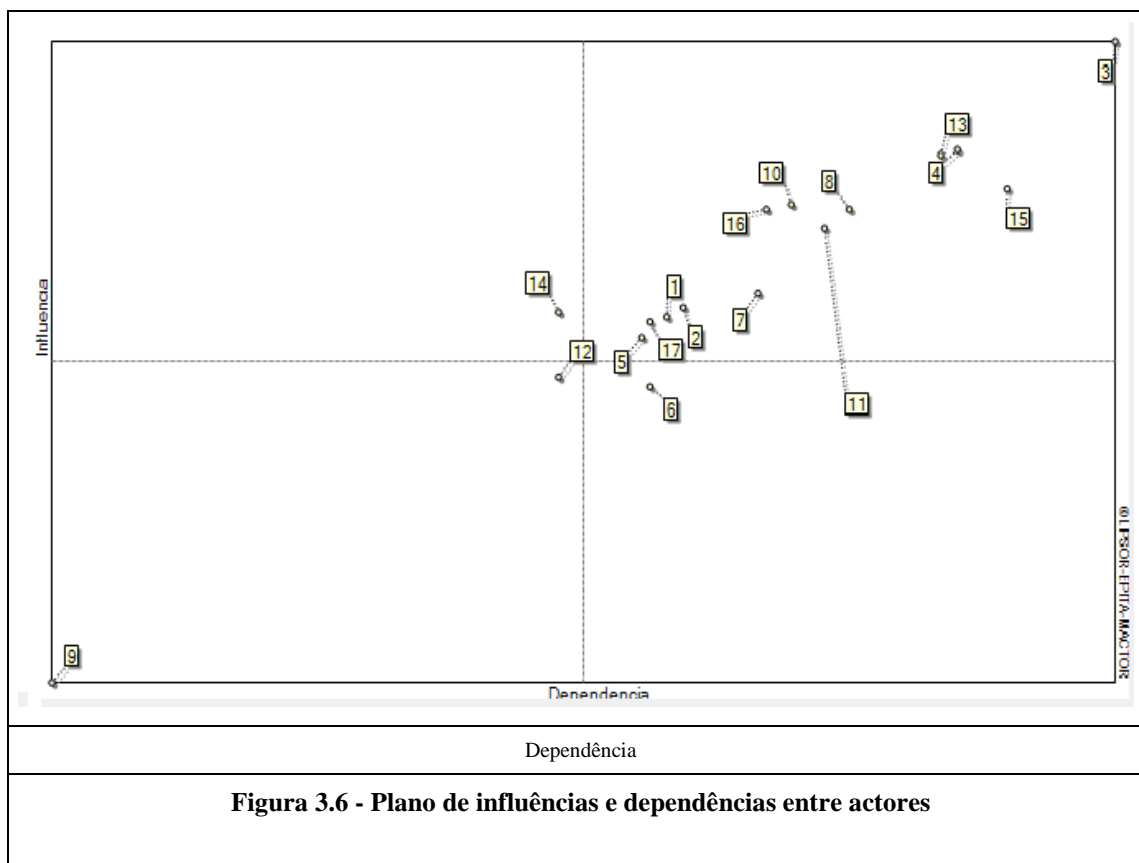
#### Identificação dos actores

Na pesquisa foram identificados os seguintes actores:

Tabela 3.19 - Actores do destino turístico Santo Antão.			
CODIGO	ACTOR	CODIGO	ACTOR
1	Direcção Geral do	10	Associações comunitárias
2	Câmaras Municipais	11	Instituições financeiras
3	Hotéis	12	Instituições culturais
4	Agências de viagens	13	Agência de desenvolvimento e inovação empresarial (ADEI)
5	Restaurantes	14	Empresas de imobiliária turística
6	ENAPOR	15	Cabo Verde Investimentos
7	Empresas de transporte turístico	16	Direcção Geral do Ambiente
8	Universidade	17	Direcção Geral das Finanças
9	Instituições de Saúde	18	Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo em Santo Antão (ADITUR)

No Anexo 9 mostra-se a matriz de influências directas entre os actores identificados na Tabela 3.19.

A Figura 3.6 apresenta o plano de influências e dependências entre actores depois de aplicado o *software MACTOR*:



Segundo os resultados do *software* que expõe a Figura 3.6 os actores chaves são os apresentados nos quadrantes superiores. Os mesmos possuem alta influência no sistema, ainda que às vezes muitos deles possuam alta dependência.

- Actores dominantes: Alta influência e baixa dependência: Empresa imobiliária (1 actor para 5,88% do total).
- Actores enlaces: Alta influência e alta dependência: Direcção Geral de Turismo, Câmaras Municipais, hotéis, agências de viagens, restaurantes, empresas de transporte turísticos, universidades, associações comunitárias, instituições financeiras, Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação, Cabo Verde Investimentos, Direcção Geral do Ambiente e a Direcção Geral das Finanças (13 actores para 76,47% do total).
- Actores autónomos: Baixa influência e baixa dependência: Instituições de saúde e instituições culturais (2 actores para 11,77 % do total).
- Actores dominados: Baixa influência e alta dependência: ENAPOR. (1 actor para 5,88 % do total).

O sistema estudado apresenta alguma complexidade por possuir um grande número de actores influentes (82,35%) do total de actores.

### **Análise dos espaços de cooperação no destino turístico**

De seguida apresentam-se os espaços de cooperação existentes entre os actores para a gestão integrada do produto turístico Santo Antão. Convencionalmente emprega-se um código para facilitar a representação dos possíveis espaços de colaboração entre os diferentes actores:

**CÓDIGO: ESPAÇOS DE COOPERAÇÃO**

1. Criação do produto turístico;
2. Gestão do produto turístico;
3. Promoção turística;
4. Comercialização turística;
5. Formação.

A Tabela 3.20 mostra o total de relações potenciais e reais que foram comprovadas durante a pesquisa.

<b>Tabela 3.20 - Relações potenciais e reais entre os actores do produto turístico global Santo Antão</b>			
<b>ACTORES</b>	<b>Relações Potenciais</b>	<b>Relações Reais</b>	<b>% de Aproveitamento</b>
Direcção Geral de Turismo	16	11	68,75
Câmaras Municipais	14	8	57,14
Hotéis	16	10	62,50
Agências de Viagens	24	15	62,50
Restaurantes	12	4	33,33
ENAPOR	10	4	40,00
Empresas de transporte turísticos	15	7	46,67
Universidade	15	9	60,00
Instituições de Saúde	5	2	40,00
Associações comunitárias	21	16	76,19
Instituições financeiras	6	4	66,67
Instituições culturais	13	5	38,46
Agência de Desenvolvimento e Inovação Empresarial	5	3	60,00
Empresa Imobiliária turística	14	7	50,00
Cabo Verde Investimentos	5	2	40,00
Direcção Geral do Ambiente	13	8	61,54
Direcção Geral das Finanças	2	1	50,00
Direcção Geral do Turismo	206	116	56,31



Da análise da Tabela 3.20 se infere que as agências de viagens, as associações comunitárias, os hotéis e a Direcção Geral de Turismo são os actores que possuem o maior número de relações possíveis de cooperação nos espaços analisados por esta pesquisa.

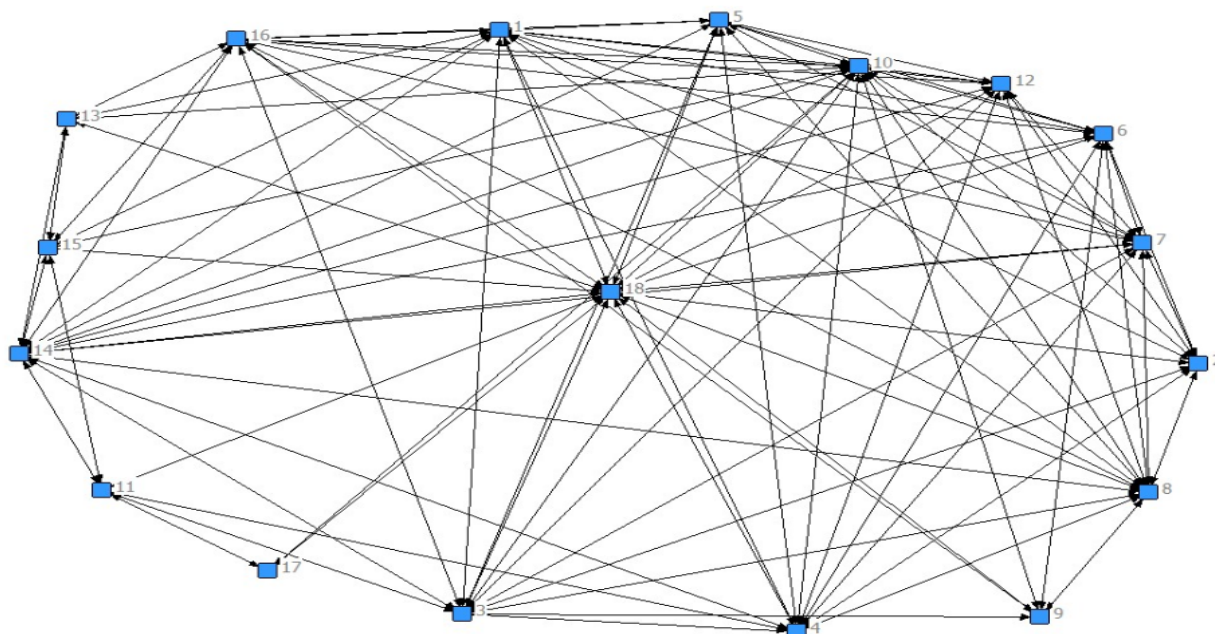
Não obstante, como se observa, o aproveitamento das relações de cooperação nos espaços assinalados é baixo. Do mesmo modo se constatou que, na criação e gestão do produto turístico, manifestam--se os maiores espaços potenciais de colaboração entre os actores.

Entre as causas que se associam ao baixo aproveitamento das relações de cooperação estão: escassa intervenção do governo local, insuficiente preparação do pessoal para realizar projectos de colaboração, falta de iniciativa à escala territorial, desconhecimento das potencialidades reais dos diferentes actores para desenvolver um trabalho conjunto, ausência de um plano estratégico para o desenvolvimento turístico local, falta de integração na gestão turística da ilha e ausência de redes de cooperação com centros de pesquisa e universidades.

Uma contribuição importante desta pesquisa à gestão integrada do turismo na ilha é a projecção da Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo em Santo Antão (ADITUR), cujos princípios básicos são os seguintes: participação, respeito e consenso entre as instituições participantes, profissionalismo, transparência e bem comum, identidade, compromisso e criatividade, qualidade e impecabilidade nas acções e trabalho, inovação permanente, liderança positiva e construtiva, coordenação institucional pública e privada, participação cívica e enfoque, medições e acompanhamento de resultados.

### **Análise das redes de cooperação entre os actores do destino turístico**

Para realizar esta análise utilizou-se o *software UCINET 6,85*. A matriz de interacções entre os actores se apresenta no Anexo 10. Como resultado de seu processamento no *software* declarado se obtém a rede que mostra o Anexo 11. A rede obtida graficamente mostra a falta de integração existente entre os actores do destino. Uma análise similar considerando a presença do actor Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo em Santo Antão (ADITUR) revelou a situação que se representa na Figura 3.7.



**Figura 3.7 - Rede de colaboração dos actores do destino turístico considerando o actor (18) Associação para o Desenvolvimento Integrado do Turismo em Santo Antão (ADITUR)**

Fonte: Saída do *software UCINET 6.85*

A análise comparativa das situações anteriormente mostradas realiza-se a partir do cálculo dos indicadores de densidade, centralidade e intermediação mediante o *software UCINET 6,85*. Para isso se definem duas variantes. A variante um (VAR.1) que considera o total de actores definidos na primeira etapa e a variante dois (VAR 2) que adiciona ao actor Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo em Santo Antão (ADITUR). Ver Tabela 3.21.

Tabela 3.21 - Indicadores de densidade da rede de cooperação de actores			
CÓDIGO	ACTORES	DENSIDAD E (%)	DENSIDAD E (%)
1	Direcção Geral de Turismo	81,25	82,35
2	Câmaras Municipais	50	52,94
3	Hotéis	75	76,47
4	Agências de Viagens	68,75	70,59
5	Restaurantes	62,5	64,71
6	ENAPOR	62,5	64,71
7	Empresas de transporte turístico	68,75	70,59
8	Universidade	75	76,47
9	Instituições de Saúde	31,25	35,29
10	Associações comunitárias	93,75	94,12
11	Instituições financeiras	31,25	35,29

12	Instituições culturais	62,5	64,71
13	Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação (ADEI)	31,25	35,29
14	Empresa imobiliária turística	81,25	82,35
15	Cabo Verde Investimentos	37,5	41,18
16	Direcção Geral do Ambiente	75	76,47
17	Direcção Geral das Finanças	12,5	17,65
18	Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo em Santo Antão (ADITUR)	-	100,00
<b>DENSIDADE DA REDE</b>		65,1%	63,4%

Segundo a Tabela 3.21, o nível de conectividade de cada um dos actores aumenta na variante dois. Este indicador pode ser considerado como uma expressão do nível de protagonismo do actor na gestão integrada do destino turístico.

Constata-se que a ADITUR possui um nível de cooperação 100%, as associações comunitárias 94,12% e assim sucessivamente. Do mesmo modo, a densidade da rede diminui em 1,7% devido ao carácter integrador do actor ADITUR que incrementa o número de relações possíveis entre todos os actores da rede (se passa de um total de 272 possíveis relações na variante um a 306 na variante dois). Este efeito é favorável em termos de gestão já que implica diminuição de custos, eficiência na colaboração, redução do tempo de resposta aos problemas, efectividade nas soluções, maior participação, entre outras.

Na Tabela 3.22, mostra-se de maneira geral o cálculo do resto dos indicadores.

<b>Tabela 3.22 - Indicadores por variante da análise da rede de cooperação dos actores</b>		
VARIANTES	INDICADORES	
	Centralização	Intermediação
VAR.1	39,58	14,61
VAR.2	41,18	9,65
Fonte: <i>Software UCINET 6,85</i>		

- O indicador de centralização da rede apresenta um incremento de 1,6% devido ao papel que desempenha o actor ADITUR. Pelas características deste actor o incremento assinalado deve contribuir para a melhoria de uma cultura de trabalho participado e eficiente no emprego dos recursos partilhados e no intercâmbio vantajoso dos sistemas de informação para a tomada de decisão.

- No Anexo 12, mostra-se a tabela de saída do *software* para cada uma das variantes analisadas. Este anexo também apresenta o grau de centralidade de cada actor particular.
- O indicador de intermediação expressa a possibilidade que tem um actor para intermediar as comunicações entre pares de actores considerando todos os caminhos “geodésicos” (rotas mais curtas que um actor deve seguir para chegar a outros actores) entre todos os pares possíveis. A diminuição que reflecta a variante dois é consequência do actor ADITUR, que conecta 15 pares de actores, simplificando os canais de comunicação e fazendo-a de forma mais directa. Este resultado é considerado positivo em termos de comunicação para a gestão integrada do produto turístico Santo Antão. No Anexo 13, expõem-se as tabelas de saída do *software* para as variantes analisadas. Este anexo também apresenta o grau de intermediação da rede e por actor.

### 3.9 - Determinação dos cenários

Os cenários se constroem a partir dos factores-chave de natureza interna e externa. A análise de sua inter-relação e tendências permitiu enunciar as seguintes hipóteses:

- H1: Apesar das medidas implementadas pelos governos das principais economias mundiais a crise persiste. Em particular a zona euro encontra-se numa profunda recessão que se prevê prolongar até 2012, afectando o turismo e as viagens internacionais com um impacto negativo no desenvolvimento turístico de Cabo Verde e em particular de Santo Antão.
- H2: Continua uma limitada campanha publicitária por parte dos operadores turísticos estrangeiros do produto turístico Santo Antão.
- H3: Aumenta gradualmente a demanda do produto turístico Santo Antão, a partir da tendência crescente do turismo de natureza no mundo.
- H4: A partir do ano 2010, começa a estabilizar-se o mercado turístico europeu e se produz um incremento gradual das viagens aos destinos turísticos mais próximos da Europa, como Cabo Verde e em particular Santo Antão, provocando um incremento do número de visitantes e a permanência média.
- H5: O processo de integração dos actores locais continua fazendo parte do discurso político e não de uma estratégia coerente com a perspectiva do desenvolvimento turístico da ilha.
- H6: A criação de uma estrutura capaz de integrar os actores locais permitirá, gradualmente, desenvolver uma gestão integrada do produto turístico da ilha de Santo Antão com um impacto favorável no processo de tomada de decisões, a satisfação dos clientes e da população local.

Depois de definidas as hipóteses, os peritos definidos anteriormente e que tinham trabalhado na pesquisa, emitiram os seus critérios em relação ao curso das hipóteses consideradas mediante a consignação de probabilidades simples e condicionadas, como se mostra no Anexo 14.

O processamento de toda a informação primária no *software Smic-Prob-Expert* demonstra que o cenário mais provável é a realização somente das hipóteses H2, H3, H4 e H6, segundo o Anexo 15.

De acordo com este resultado pode-se construir o cenário como segue:

*A partir do ano 2010 começa a estabilizar-se o mercado turístico europeu e produz-se um incremento gradual das viagens aos destinos turísticos mais próximos da Europa, como Cabo Verde e em particular Santo Antão, gerando um incremento do número de visitantes e a estância média daqueles segmentos que têm preferências por um produto turístico de natureza. Este processo será afectado pelas limitações de acções publicitárias por parte dos operadores turísticos estrangeiros do produto turístico Santo Antão. Não obstante isso, a criação de uma estrutura capaz de integrar os actores locais permitirá, gradualmente, desenvolver uma gestão integrada do produto turístico da ilha com um impacto favorável no processo de tomada de decisões, a satisfação dos clientes e a população local.*

A outra alternativa de cenário provável pressupõe o cumprimento da hipótese H1. Não obstante, a probabilidade associada à mesma é a mais baixa de maneira geral para um valor de 0,462. Além da realidade da economia mundial confirma-se a hipótese da gradual recuperação dos principais países emissores de turistas a Cabo Verde.

### **3.10 - Determinação dos objectivos e estratégias**

Nesta epígrafe procede-se a definição da missão, visão e objectivos gerais para o desenvolvimento do turismo em Santo Antão. Os mesmos não constituem somente uma derivação dos objectivos que estabelece o plano estratégico de desenvolvimento turístico nacional senão o resultado pertinente da análise de cada um dos elementos desenvolvidos no modelo que propõe esta pesquisa.

**Missão:** Desenvolver o turismo de natureza em Santo Antão, sobre a base de sustentabilidade, mediante uma gestão integrada do produto turístico que permita a satisfação dos turistas, a geração de empregos, o aumento dos rendimentos, a redução da pobreza e que contribua a melhorar sua competitividade.

**Visão:** O turismo consolida-se em Santo Antão como o motor da economia local, posicionando-se como um dos principais destinos de natureza em Cabo Verde.

#### **Projectão de objectivos gerais para o desenvolvimento do turismo em Santo Antão (2010-2015)**

O1: Garantir o crescimento e o desenvolvimento da actividade turística de forma sustentável, aumentando a responsabilidade das empresas do sector.

O2: Desenvolver a infra-estrutura adequada para aumentar a competitividade de Santo Antão como destino turístico nacional e internacional.

O3: Ampliar a capacidade do sector turístico para gerar empregos, rendimentos e inserção social.

O4: Promover o desenvolvimento das pessoas vinculadas aos serviços.

O5: Promover Santo Antão no mercado nacional e internacional como um destino turístico de natureza.

O6: Elevar a qualidade dos serviços.

O7: Consolidar o trabalho da Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo em Santo Antão (ADITUR).

## Análise Objectivos - Actores

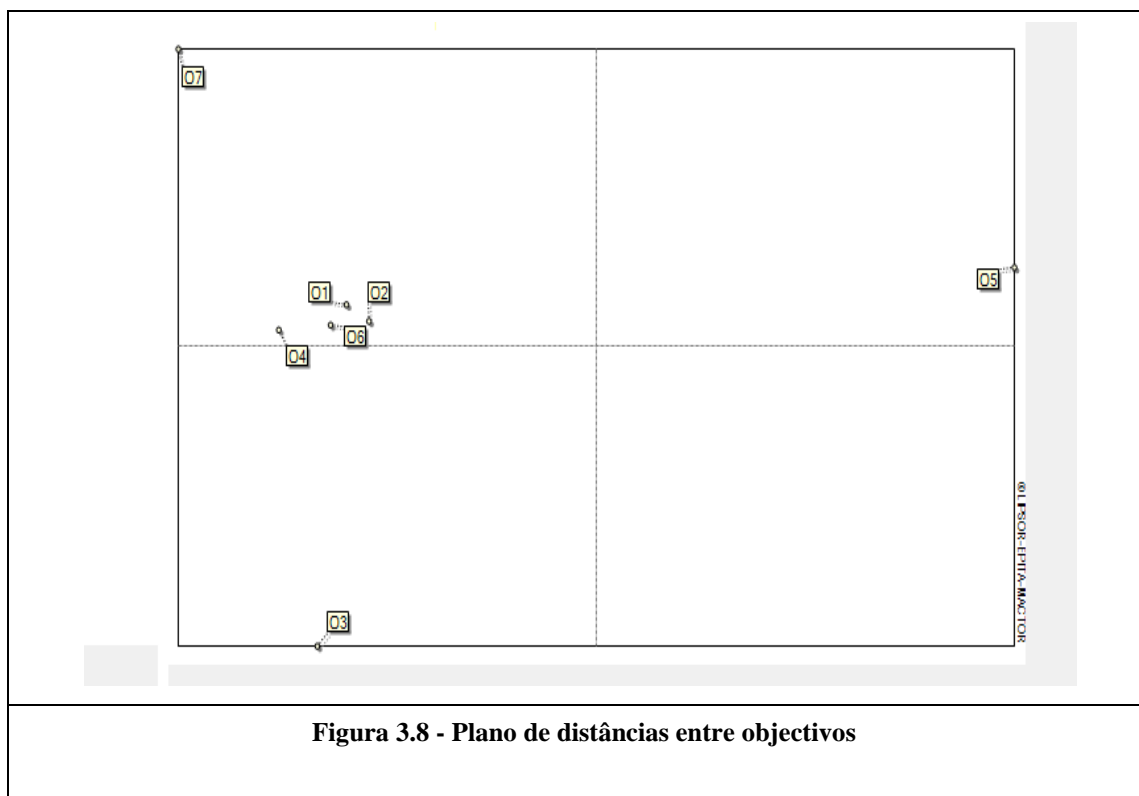
Para realizar a análise da relação Actores – Objectivos aplicou-se o *software Mactor*. O mesmo permitiu obter a seguinte informação:

- Todos os actores são favoráveis à consecução dos objectivos.
- A Matriz de posições simples que descreve a valência de cada actor sobre cada objectivo é a seguinte:

Tabela 3.23 - Medida da relação actor – objectivo								
ACTORES	OBJETIVOS							
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Soma absoluta
Direcção Geral de Turismo	3	3	3	1	3	1	2	16
Câmaras Municipais	2	3	2	2	1	2	2	14
Hotéis	3	3	3	3	4	4	2	22
Agências de viagens	3	4	2	2	4	3	2	20
Restaurantes	3	4	2	2	4	3	2	20
ENAPOR	1	2	2	2	1	1	2	11
Empresas de transporte turístico	2	4	2	2	2	3	2	17
Universidade	1	2	1	3	2	3	2	14
Instituições de Saúde	1	2	1	3	0	3	2	12
Associações comunitárias	2	3	4	4	3	3	3	22
Instituições financeiras	1	2	2	2	1	3	2	13
Instituições culturais	2	2	2	3	2	3	2	16
Agência de desenvolvimento empresarial e inovação (ADEI)	2	2	2	3	2	3	2	16
Empresa imobiliária turística	3	3	3	2	2	2	2	17
Cabo Verde Investimentos	4	4	2	2	2	2	2	18
Direcção Geral do Ambiente	2	2	2	2	1	3	2	14
Direcção Geral das Finanças	1	2	2	2	1	3	2	13
Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo em Santo Antão	4	2	2	3	3	2	4	20
Número de acordos	40	49	39	43	38	47	39	
Número de desacordos	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posições	40	49	39	43	38	47	39	

Segundo a Tabela 3.23 os hotéis, as associações comunitárias, os restaurantes, as agências de viagens e a ADITUR são os actores que manifestam maior grau de identidade com o cumprimento dos objectivos.

O *software* também possibilitou obter o plano de distâncias claras entre objectivos, como se mostra na Figura 3.8.



Ainda que a aplicação do *software* tenha revelado a não existência de desacordo, a Figura 3.8 mostra os objectivos sobre os quais os actores têm forte convergência (O1,O3,O4 e O6). Isto sucede quando os objectivos estão próximos uns dos outros. Do mesmo modo, quando os objectivos estão longe uns dos outros, verifica-se uma forte divergência, tal é o caso de O3,O5 e O7.

### Estratégias

Com ajuda dos peritos identificaram-se as variáveis que conformam o atractivo do sector e a posição competitiva. Foram avaliados os impactos dos mesmos (negativo ou positivo) numa escala de 0 a 5. Atribuiu-se um peso específico a cada variável em função de sua importância relativa, calculando-se o valor ponderado. O cálculo dos parâmetros se apresenta na Tabela 3.2.

Tabela 3.24 - Parâmetros da Matriz General-Electric			
Indicadores	Impacto	Importância	Valor
Posição Competitiva			
Quota de mercado	0,12	2	0,24
Magnitude da oferta	0,12	4	0,48
Satisfação dos clientes	0,12	4	0,48
Imagem	0,08	3	0,24
Preços	0,1	3	0,3
Qualidade dos serviços	0,08	3	0,24
Atractivos turísticos	0,08	4	0,32

Excursões	0,06	4	0,24
Acessos	0,1	2	0,2
Segurança	0,04	5	0,2
Sustentabilidade	0,1	4	0,4
	1	-	3,34
<b>Atractivo do Sector</b>			
Barreiras de entrada.	0,13	2	0,26
Grau de turbulência do contexto	0,11	4	0,44
Tendência da demanda	0,13	4	0,52
Infra-estrutura turística	0,11	3	0,33
Tamanho do mercado	0,13	4	0,52
Disponibilidade dos recursos	0,11	2	0,22
Competitividade	0,11	3	0,33
Situação energética	0,09	3	0,27
Impacto na população local	0,08	4	0,32
	1	-	3,21

Segundo mostra a Matriz General Electric que aparece na Figura 3.9, o produto turístico Santo Antão classifica-se no quadrante D, que é um dos três vencedores. Este quadrante define, como estratégia geral, investir selectivamente, ou seja, investir em segmentos atractivos, fortalecer o produto turístico e buscar rentabilidade, melhorando a produtividade e a qualidade dos serviços e produtos. Isto pressupõe alcançar um nível de integração dos actores para a gestão do produto turístico de Santo Antão.

Atractivo do sector	Alto	A	B	C
	3,21	D	E	F
	Baixo	G	H	I
		A l t o 3 , 3 4		Baixo
		Posição Competitiva		
Figura 3.9 - Aplicação da Matriz General Electric				

A título de exemplo expõem-se algumas estratégias particulares em relação aos objectivos.



### **Gestão de qualidade dos serviços turísticos**

- Melhoramento dos estandartes dos serviços de alojamento turístico.
- Certificação de normas de qualidade dos serviços turísticos.
- Estabelecimento de mecanismos e princípios para a regulação dos serviços turísticos.

### **Desenvolvimento dos recursos humanos**

- Coordenação e orientação da oferta de capacitação, especialização e formação turística.
- Gestão e certificação de qualidade na capacitação, especialização e formação turística.
- Promoção e difusão de alternativas e oportunidades de capacitação, especialização e formação turística.
- Formação de uma consciência turística comunitária.
- Implementação de alianças estratégicas.

### **Gestão sustentável do destino turístico**

- Desenvolvimento e aplicação de indicadores de sustentabilidade de destino.
- Projectção de medidas de controlo dos fluxos turísticos em determinadas zonas da ilha.
- Análise e sistematização dos instrumentos de apoio a iniciativas de turismo sustentável.
- Revisão e acompanhamento das áreas protegidas.
- Formulação de medidas de protecção, resguardo paisagístico, ambiental e planificação territorial.

## **3.11 - Análise dos indicadores.**

De seguida, procede-se à aplicação e análise dos indicadores propostos no modelo. Na Tabela 3.25, mostra-se um estado comparativo do estado dos indicadores na dimensão clientes. Como se observa na Tabela 3.25 os avanços no ano de 2009 são discretos. Ainda, a entrega da informação estatística não é oportuna e, em certas ocasiões incompleta por parte dos diferentes actores implicados. Não obstante, ainda se trabalha no aperfeiçoamento dos mecanismos adequados em relação à informação necessária para o controlo da gestão no produto turístico Santo Antão.

Tabela 3.25 - Indicadores da dimensão clientes			
DIMENSÃO CLIENTES			
INDICADORES	UNIDADE	Janeiro 2009	Janeiro 2010
Número de turistas satisfeitos segundo inquéritos ao nível dos principais hotéis da ilha	%	85,7	89,41
Satisfação dos turistas em inquéritos segundo a relação preço-valor	%	86,6	88,73
Turistas em excursões	Número	181	241
Satisfação dos turistas em excursões	Percentagem	75,82	84,92
Número de Operadores Turísticos estrangeiros que oferecem o produto turístico Santo Antão	Empresas	3	3
Número de turistas traídos por Operadores Turísticos estrangeiros	Percentagem do total de turistas	46	51,3
Número de recursos turísticos estratégicos	Número de recursos	3	3
Número de ofertas atractivas e competitivas	Número de ofertas	3	4

Para o cálculo da percentagem dos indicadores favoráveis procede-se do modo seguinte:

- Total de indicadores declarados para avaliar a dimensão clientes: 10.
- Total de indicadores favoráveis: 6.
- Percentagem de indicadores favoráveis: 60%.
- Pontuação segundo a regra de decisão adoptada: 3.

Seguidamente, mostram-se os resultados para o resto das dimensões e a aplicação da regra de decisão para caracterizar o nível de integração na gestão do produto turístico global Santo Antão.

DIMENSÃO COMUNIDADE LOCAL			
INDICADORES	UNIDADE	Janeiro 2009	Janeiro 2010
Número de postos de trabalho permanentes	Quantidade	45	53
Nível de desemprego	Percentagem	12	7,3
Número de novos negócios abertos no período	Quantidade	-	8

Artesãos locais por população ocupada	Porcentagem	3	2,5
Número de manifestações artísticas vinculadas às excursões turísticas	Vezez por mês	1	4
Número de produções locais que participam na oferta turística	Quantidade	11	14

<b>DIMENSÃO PROCESSOS</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>Janeiro 2009</b>	<b>Janeiro 2010</b>
Número de centros de informação criados no período	Quantidade	1	3
Número de postos de vendas que utilizam cartões de débito	Quantidade	2	2
Número de negócios que oferecem serviços públicos à Internet	Quantidade	10	15
Número de atracções para entretenimento nocturno local	Quantidade	2	2
Número de estabelecimentos que ofereçam serviços de restauração e alojamento	Quantidade	617	631
Índice de qualidade da oferta dos estabelecimentos de restauração e alojamento	Porcentagem	-	87,9
Nível de ocupação habitacional	Porcentagem	45,2	49,3
Cumprimento da programação do transporte marítimo a partir de São	Porcentagem	100	100

<b>DIMENSÃO CAPACIDADES</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>Janeiro 2009</b>	<b>Janeiro 2010</b>
Número de associações comunitárias existentes	Quantidade	1	2
<b>DIMENSÃO ECONÓMICA</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>Janeiro 2009</b>	<b>Janeiro 2010</b>
Receitas totais (Só por hospedagem)	Milhares de Escudos	26697,43	29119,10

Em relação à dimensão ambiente e seus indicadores, no período investigado, é preciso assinalar que em Santo Antão não existem padrões de comparação nem procedimentos adequados para realizar uma medição objectiva dos indicadores propostos em tão breve prazo que possibilitem denotar tendências e comportamentos pela aplicação do modelo.

A cobertura de tratamento do residual líquido no destino não é boa porque, em grande parte das instalações que brindam serviços ao turismo, não funcionam os sistemas de tratamento.

- 1- Na ilha, em todas as dependências turísticas não se controlaram as emissões gasosas à atmosfera pelo que não se pode comprovar o cumprimento das normas que regulam a qualidade do ar. De todo o modo, não há fontes que gerem contaminação e o trânsito de veículos não constitui uma ameaça.
- 2- No destino, as acções realizadas para a protecção ambiental estão abaixo da necessidade real existente.
- 3- Em relação à contaminação sónica, não existem dados sobre medições realizadas. Todavia, na pesquisa comprovou-se que a existência de uma central eléctrica no centro da Cidade da Ribeira Grande constitui o principal problema ambiental desse centro urbano, afectando directamente seus habitantes com ruído e fumo.
- 4- Nas instalações turísticas do destino não existem projectos concretos de melhorias ambientais. As maiores dificuldades estão concentradas na erosão dos solos, a diminuição da cobertura vegetal, a gestão deficiente dos resíduos, a degradação da biodiversidade, a contaminação das águas proveniente dos resíduos industriais da fabricação de aguardente e deficiente ordenamento territorial.

<b>Tabela 3.26 - Aplicação da regra de decisão</b>				
<b>DIMENSÕES</b>	<b>TOTAL DE INDICADORES</b>	<b>INDICADORES AVALIADOS SATISFATORIAMENTE</b>	<b>PERCENTAGEM</b>	<b>PONTOS</b>
Clientes	10	6	60	4
Comunidade local	10	5	50	3
Processos	12	5	41,67	3
Capacidades	5	1	20	2
Económica	7	1	14,29	1
Meio ambiente	9	1	11,11	1
<b>AVALIAÇÃO MÉDIA</b>				<b>2,33</b>

O nível de integração na gestão do produto turístico Santo Antão ainda é débil.

Segundo refere o resultado geral obtido (2,33), o nível de integração é débil. Não obstante, tem-se experimentado um avanço em relação aos períodos anteriores a esta pesquisa.

Os resultados alcançados pela aplicação do modelo proposto nesta obra também podem contribuir para a estratégia de luta contra a pobreza ao permitir:

- Buscar de possíveis conexões entre os operadores privados e os fornecedores facilitando o processo para reduzir o tempo empregado e o nível de risco;
- Promover as iniciativas de turismo em favor dos pobres e ajudando a reunir todas as partes interessadas;

- Utilizar os conhecimentos sobre a criação de pequenas e microempresas e sobre microcréditos, permitindo o desenvolvimento de um turismo em favor dos pobres, comercialmente viável mediante iniciativas de capacitação;
- Formar profissionais em pesquisa de mercados e dando a conhecer os gostos dos consumidores e as diversas formas de promover os produtos para incrementar as vendas dos pequenos comerciantes.

De seguida, apresentam-se propostas de acções concretas, derivadas da aplicação do modelo de gestão integrada do produto turístico global:

- Projectar a construção de um aeroporto em Porto Novo;
- Modernizar e expandir o porto da ilha visando a promoção do turismo de cruzeiros;
- Estimular a diversificação de ofertas através do multi-destino, empregando actualmente as conexões aéreas e marítimas através da ilha de São Vicente;
- Explorar novas rotas aéreas;
- Simplificar o processo de obtenção de vistos de entrada em portos e aeroportos;
- Promover a integração dos sistemas de transporte aéreo (internacional e nacional) e marítimo para facilitar o tráfego de turistas entre as ilhas;
- Estimular a simplificação dos processos e rapidez de embarque e desembarque nas viagens internas;
- Modernizar e expandir a rede de caminhos e estradas na ilha;
- Continuar o plano de identificação, sinalização e gestão dos recursos turísticos a partir da aplicação sistemática do procedimento proposto nesta tese;
- Desenvolver um plano de formação a todos os níveis para operadores do sector turístico na ilha (condutores, taxistas, guias turísticos, agentes nas comunidades locais, pequenos empresários, empreendedores, entre outros). Esta acção pode ser gerida através da ADITUR e da universidade;
- Implementar certificações e controlos de veículos/empresas especializadas em transporte turístico;
- Integrar o Plano Nacional de Saúde para o desenvolvimento da actividade turística em Santo Antão: proporcionando o acesso aos Serviços de Saúde concentrados em Porto Novo e Ribeira Grande e materializando planos de saúde pública, de educação, formação, sensibilização e prevenção nas comunidades locais.
- Estimular a instrumentação de planos de fiscalização sanitária de equipamentos com fins turísticos;
- Integrar os planos nacionais de segurança ao desenvolvimento turístico de Santo Antão: adequando os meios de segurança às zonas de forte concentração de turismo, planos de segurança pública e combate ao crime;
- Criar delegações de segurança em importantes zonas da ilha;
- Criar um plano de informação sobre segurança preventiva dirigida ao turista que visita a ilha;

- Fiscalizar e controlar a venda ambulante;
- Reforçar a capacidade de produção e distribuição de água e energia no destino turístico para adequar a oferta de água e energia à demanda esperada com ênfase nas zonas de forte concentração de turistas;
- Estimular a melhoria da eficiência energética em Santo Antão;
- Promover as energias renováveis e de reutilização de águas residuais testadas por certificações sanitárias, políticas fiscais e medidas legislativas;
- Promover a concorrência no sector das telecomunicações para a redução de custos;
- Promover a entrada de prestadores de serviços conectados à Internet;
- Promover a massificação de meios electrónicos de pagamento para permitir maior utilização de cartões electrónicos nas unidades de suporte ao turismo;
- Promover a concorrência no sector bancário para facilitar o acesso à créditos pelos operadores turísticos e investidores ligados ao sector;
- Criar mecanismos de crédito especiais e incentivos para promover os investimentos nacionais no sector turístico;
- Implementar o sistema uniforme de classificação das entidades turísticas em correspondência às melhores práticas internacionais;
- Promover a gestão de qualidade na ilha. Propõem-se três fórmulas de promoção que têm em comum a participação e coordenação entre os sectores analisados: as guias de serviços, as marcas de garantia e as redes de qualidade.

Os guias de serviços integram-se dentro do conjunto de acções impulsionadas pela ADITUR. “São documentos escritos que constituem o instrumento através do qual são informados aos cidadãos sobre os serviços encomendados e sobre os compromissos de qualidade para a sua prestação, assim como os direitos dos cidadãos e usuários em relação aos referidos serviços”.

As marcas de garantia são uma acreditação que determinados promotores outorgam a uma empresa ou a um serviço que cumpre uns excelentes níveis de qualidade.

As redes de qualidade estão constituídas por instituições públicas e empresas e têm como objectivos básicos: a) trocar experiências na gestão da qualidade com o objectivo de facilitar a sua implantação nos sectores críticos; b) difundir a cultura de qualidade; c) informar sobre as percepções dos cidadãos às empresas, entidades e instituições, a fim de facilitar a gestão de qualidade; d) reconhecer os esforços realizados por pessoas e instituições em matéria de gestão de qualidade.

- Revalorizar o sistema turístico com enfoque de sustentabilidade. Por isso, o crescimento sustentável deve centrar-se no respeito da capacidade de carga limite da ilha, na redução dos impactos negativos derivados do carácter estacional do turismo, a preservação social e cultural e aposta em valor do turismo sustentável.
- Criar novos produtos turísticos de alto valor acrescentado, baseados nos valores culturais próprios, dirigidos a novos segmentos de clientes, que valorizam os recursos patrimoniais e o meio ambiente, que respondam às demandas dos turistas, conseguindo uma distribuição

temporal mais equilibrada dos fluxos, a diversificação dos destinos e o desenvolvimento de novos territórios.

- Elaborar os planos urbanísticos das cidades de Ponta de Sol e Ribeira Grande até 2011.
- Elaborar os planos urbanísticos de alguns centros populacionais da ilha.
- Executar os trabalhos de recuperação e conservação do património edificado nas principais localidades da ilha.
- Projectar o sistema de recolha e tratamento dos resíduos urbanos de modo funcional e eficiente.
- Aplicar o princípio de selectividade na recolha de lixo, tomando em conta aspectos de controlo ambiental com critérios técnico-científicos, económicos e sociais, bem como as políticas das comunidades locais que visem alcançar um nível de satisfação superior a 70%.
- Construir depósitos sanitários nas zonas necessitadas em correspondência aos parâmetros exigidos nas normas internacionais;
- Dispor de 90% das habitações conectadas à rede de água domiciliária.
- Alcançar 90% da população com casas de banho.
- Estimular, nas comunidades rurais, a produção agrícola de regadio em 50%.
- Promover o aumento da área florestal com variedades resistentes à seca e aos fortes ventos.
- Proteger áreas e conservá-las a 100%.
- Proteger florestas com sistemas e equipamentos de protecção contra incêndios.
- Controlar em 100% a extracção de areias das ribeiras e das encostas.
- Desenvolver um sistema de informação, educação e comunicação ambiental para a população, através de diferentes programas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No desenvolvimento dos diferentes capítulos do presente livro foram introduzidos elementos de natureza teórica e prática que servem de apoio a investigadores, estudantes e empresários que enfrentam os desafios de uma gestão integrada do produto turístico global com impactos favoráveis no desenvolvimento local.

O autor não tem a intenção de substituir outros excelentes modelos desenvolvidos na literatura científica sobre esta apaixonante temática, senão estimular e convidar a continuar a sua aplicação na prática social. Daí a necessidade de estabelecer algumas considerações sobre esta investigação:

1. A concepção do produto turístico tem permitido valorar as dimensões que o integram e o seu papel na satisfação do cliente.
2. A gestão integrada dos produtos turísticos nos territórios, ainda que tenha sido desenvolvida na literatura especializada, não estabelece um modelo plenamente satisfatório que possa ser utilizado como referência na maior parte dos estudos deste tipo. Ademais exige muita cautela

na medida em que constitui um elemento estratégico de competitividade e de alternativa de luta contra a pobreza nos países menos desenvolvidos.

3. O modelo conceptual desenvolvido nesta investigação está estruturado por elementos significativos para a gestão integrada do produto turístico global segundo consta da bibliografia consultada e na investigação de campo desenvolvida pelo autor desta obra. Ao mesmo tempo, o modelo elaborado refere-se a elementos até agora não encontrados em investigações precedentes, o que confere potencialidades necessárias para assegurar a sua coerência, pertinência e impacto favorável para uma resposta efectiva e prática ao objectivo central desta obra científica.
4. No modelo propõe-se ferramentas, procedimentos e software de apoio que permitem fazer a gestão dos diferentes elementos que o compõem e possibilitam aperfeiçoar o processo de tomada de decisões.
5. As peculiaridades que o modelo apresenta não chocam com os princípios gerais do mesmo nem com a sua grande flexibilidade, o que lhe confere pertinência quanto à sua validação e aplicação gradual.
6. A gestão integrada do produto turístico Santo Antão refere-se a um conjunto de desafios de carácter económico, político e ambiental que supõe a acção coordenada dos principais agentes da localidade.
7. O modelo para a gestão integrada do produto turístico foi validado na ilha de Santo Antão.
8. Os resultados logrados demonstram a efectividade do modelo proposto na investigação.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Acerenza, Miguel A. (1987), Administración del Turismo. Planificación y Desarrollo. Editorial Trillas, México.
2. Alcaide, Angel. (1964). Econometría del Turismo. Estudios Turísticos, 4: 5-30
3. Alfonso, J. (1987), Planificación Territorial del Desarrollo Local. Instituto del Territorio y Urbanismo, Madrid, España.
4. Aguiló E., Riera, A. y Roselló, J. (2001): Un modelo dinámico para la demanda turística de las Islas Baleares. Una evaluación del efecto precio del Impuesto Turístico, Documento de Trabajo 29, Universitat de les Illes Balears.
5. Arcarom Simon, Ramón (2003), La Singularidad de la Gestión del Turismo en Ámbitos Locales y Regionales, Ediciones CETT, Barcelona, España.
6. Ascanio, A. (1996): “Evaluación de la Demanda Turística Internacional hacia Venezuela”. Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 5 número. 2.
7. Barba-Romero, S. & Pomerol, J. (1997) “Decisiones multicriterio. Fundamentos teóricos y utilización práctica”, Colección Economía, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
8. Barry, K. y O’Hagan, J. (1972): “An Econometric Study of British Tourist Expenditure in Ireland”. Economic and Social Review, vol 5 num 2, enero, pp. 143-161.



9. Bechdolt, V. (1973): "Cross-section Travel Demand Functions: U.S. visitors to Hawaii, 1961-1970". *Quarterly Review of Economics and Business*, vol 13 parte 4, pp. 37-47.
10. Beltrán Sanz Jaime, Carmona Calvo M., (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. España.
11. Bigné, J. Enrique Xavier F., Luisa A. (2000) *Marketing* de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo. Editorial ESIC, Madrid, España.
12. Bigné, J.E., Sánchez, M.I. y Sánchez, J. (2001): "Tourism Image, Evaluation Variables and After Purchase Behaviour: Inter-Relationship". *Tourism Management*, Vol.22, pp.607-616.
13. Bote, V. (2002) "Planificación Económica del Turismo", Trillas, México.
14. Boullón, Roberto. (1996), *Planificación del Espacio Turístico*. Editorial Trillas, México.
15. Boullon Roberto (2004), *Marketing* Turístico: una perspectiva desde la planificación. Ediciones Turísticas.
16. Cárdenas Tabares Fabio (1995), *Producto Turístico*. Trillas, México.
17. Castellanos Pallerol G. (2001). *Modelo para la gestión de comercialización de entidades hoteleras en el polo turístico de Santiago de Cuba*. Tesis doctoral en opción al título de doctor en ciencias económicas. Universidad de Oriente.
18. Chacaltana, J. (1999): *El Turismo en el Perú: Perspectivas de crecimiento y generación de empleo*. Organización Internacional del Trabajo.
19. Chan Nelida(1994), *Circuitos Turísticos, Programación y Cotización*. Argentina.
20. Cronin, J.J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF vs. SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 58. (January). USA.
21. Crosby, Arturo (1994), *Diseño del Producto y la Oferta Turística en un Espacio Natural*. Ediciones CETA, Madrid, España.
22. Cruz Roche I.(1990). *Fundamentos de Marketing*, Editorial Ariel, Barcelona, España.
23. Echtner, C.M. y Ritchie, J.R.B. (1991): "The Meaning and Measurement of Destination Image". *The Journal of Tourism Studies*, Vol.2 (2), pp.2-12.
24. Echtner, C.M. y Ritchie, J.R.B. (1993): "The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment". *Journal of Travel Research*, Vol.31 (4), pp.3-13.
25. Espinoza Oscanoa, Jesús. (2005). *Desarrollo de productos de turismo sostenible*, en línea: <http://www.concytec.gob.pe/rural/index.htm>. Consultado el 15 de enero del 2009.
26. Esteban, A. (1995): "Previsiones de la Demanda Turística Española Nacional e Internacional". *Congreso Nacional de Economía*.
27. Everett, M. G. y Borgatti, S. 2005. *Ego-Network Betweenness*. *Social Networks*.
28. Howie, Frank. (2003), *Managing the Tourist Destination*. Continuum Publishers. London United Kingdom.
29. Fayol, H. (1973) *Administración industrial y general*. El Ateneo. Buenos Aires.
30. Figuerola Palomo, M. (1990), *Teoría Económica del Turismo*, Alianza Editorial, Madrid, España.
31. Franco Maass Sergio, Osorio García M., Nava Bernal G., Regil García H. *Evaluación multicriterio de los recursos turísticos*. Parque Nacional Nevado de Toluca – México, Estudios y

- Perspectivas en Turismo. v.18, n. 2 Ciudad Autónoma de Buenos Aires Marzo/Abril. 2009 p. 26-33.
32. Friedman, F. (2000), Marketing Urbano ¿Cómo Promover una Ciudad? Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, MUNITEK, Córdoba, Argentina.
  33. Francés Antonio (2003). Turismo, competitividad y estrategia. Planes de desarrollo de destinos turísticos con el cuadro de mando integral. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
  34. Furió Blasco, E (1996): Economía, turismo y medio ambiente. Libro electrónico en PDF.
  35. Gallarza, M.G., Gil, I. y Calderón, H. (2002): "Destination Image: Towards a Conceptual Framework". Annals of Tourism Research, Vol.29 (1), pp.56-78.
  36. Gallego, Jesús Felipe (1996), La Dirección Estratégica de los Hoteles del Siglo XXI, Editorial Díaz de Santos, Madrid, España.
  37. Galloway, Dianne (2002), Mejora continua de procesos. Ediciones Gestión 2000, España.
  38. Gandara José M., Torres Enrique, Lefrou Daniel (2006), La participación de todos los actores en el proceso turístico. Artículo Fotocopiado.
  39. García, Adolfo (1998), La Planificación de Centros Turísticos. Editorial Limusa, México.
  40. Gartner, W.C. (1993): "Image Formation Process". Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol.2 (2-3), pp.191-215.
  41. González Ferrer, J. R. (2004). Dimensiones de un Producto. Ejes de Análisis en Función de las Necesidades y Exigencias del Cliente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Holguín.
  42. Godet Michel (2000). La caja de herramientas de la planeación prospectiva. Cuarta edición actualizada. Libro electrónico en PDF.
  43. Hanneman, R. A. 2001. Introducción a los Métodos de Análisis de Redes Sociales. Departamento de Sociología de la Universidad de California, Riverside, USA. P.150.
  44. Hayes, Bob E. (2001), ¿Cómo medir la satisfacción del cliente? Barcelona: Gestión 2000 S.A.
  45. Heizer, Jay y Render, Barry. (2001). Dirección de la producción. Decisiones estratégicas y tácticas. Sexta Edición, Prentice Hall.
  46. Jayanti, R. (1996): "Affective Responses Towards Service Providers: Implications for Service Encounter Satisfaction". Health Marketing Quarterly, Vol.14 (1), pp.49-65.
  47. Jiménez Castro, W. (1982), Introducción al estudio de la Teoría Administrativa. Fondo de la Cultura Económica. Tercera reimpresión de la Cuarta Edición. España.
  48. Jiménez, A. e Y. Hirabayashi (2003). De la teoría a la práctica en la sustentabilidad y la participación comunitaria: una propuesta metodológica en A. Cappaci (Editor) Paisaje, Ordenamiento Territorial y Turismo Sostenible, Universidad degli Studi di Génova, Génova.
  49. Korstanje, M.: (2007) Tratado turístico, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/321/](http://www.eumed.net/libros/2007c/321/)
  50. Krippendorff, J. Marketing y Turismo, 1971.
  51. Koontz, H. y Odonell. (1990) Elementos de Administración. Editado por el MES. Cuba. La Habana. Cuba
  52. Koontz, H.; Weirhrich, H. (1994), Administración. Una perspectiva global. 10ma Edición McGraw – Hill, México.
  53. Kotler, Philip (1992) Dirección de marketing, 7 edición, Prentice Hall, Madrid España.

54. Krajewski, Lee J. y Ritzman, Larry P. (2000). Administración de operaciones. Estrategia y análisis. Quinta edición. Prentice Hall.
55. Kunst, P., Lemmink, J. (1993), Managing Service Quality, Chapman, London.
56. Jud, G. D. y Joseph H. (1974): "International Demand for Latin American Tourism". Growth and Change, pp. 25-31.
57. Ledesma, F.; Navarro, M. y Pérez, J. (1999): Panel data and tourism demand. The case of Tenerife. Documento de Trabajo 99-17. Fundación de Estudios de Economía Aplicada. FEDEA
58. López Sobejano, Juan Jesús: "Benidorm, presente y futuro de un producto turístico" en línea: Contribuciones a la Economía, agosto 2004. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>.
59. López Olivares, Diego (1998), Características del Desarrollo Turístico Castellonense y el Proceso Metodológico en la Planificación de sus Espacios Turísticos. / Diego López Olivares. Revista Valenciana D'Estudis Autonomics. 1998. Nº 22 - Primer trimestre.
60. Malczewski, J. (2000) "On the use of weighted linear combination method in GIS: common and best practice approaches". Transactions in GIS 4(1): 5-22
61. Marchena G. Manoel, (2005). Los nuevos enfoques institucionales. Descentralización y concertación social: relaciones entre los sectores públicos y privados. España. Material Fotocopiado.
62. Martínez Fernández Ramón (2003). Fundamentos del Turismo, EAEHT, La Habana, Cuba.
63. Martínez Fernández Ramón (2006). Principios organización y práctica del turismo. Parte I, CETUR, Habana.
64. Martínez Ribes, J. Borja Solé; Carvajal, Patricia (1999). Fidelizando clientes. Detectar y mantener al cliente leal. EADA, Gestión 2000. Barcelona, España
65. Mattar, O, Aster, M, López-Ridavra, S. (1999) Sustentabilidad y Manejo de recursos naturales, el marco de evaluación-MESMIS.
66. Medina León, A. & Nogueira Rivera, D. (2003). La gestión y mejora de procesos. Aplicaciones en empresas de servicios informáticos y hoteleros cubanos. TURDES 2003. Varadero, Cuba.
67. Menguzzato M., (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management, Barcelona, España.
68. Mittal, V., Ross, W.T. y Baldasare, P.M. (1998): "The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions". Journal of Marketing, Vol.62, January, pp.33-47.
69. Mora M., Varzin G. (2008). Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. RAC, Vol 12, n 3, p. 789-809. Julio-Septiembre.
70. Moreno D. Néstor. (2007). Modelo para la gestión de productos turísticos culturales. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas, Cuba.
71. Muñoz Escalona. Francisco. (2005) El Turismo como producto de orden inferior. [http//](http://) El Turismo como producto de orden inferior.
72. NC 49:1981 Control de Calidad. Métodos de expertos.
73. Noda Hernández, Marcia E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba.

74. Norma ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios fundamentales y vocabulario.
75. Organización Mundial del Turismo (2000). Turismo Panorama 2020: nuevas previsiones. Madrid. España.
76. Organización Mundial del Turismo (2008) Agenda para Planificadores Locales. Turismo Sostenible y Gestión Municipal. OMT, Madrid, España.
77. Organización Mundial del Turismo (2008) Indicators of sustainable development for tourism destinations: A guidebook. Madrid.
78. Organización de Estados Americanos (2001). La clasificación de recursos turísticos. México.
79. OCDE (2008). Indicators for sustainable development in the statistics newsletter. Paris.
80. Parasuraman, A. Zeithaml, Valery & Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de los servicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.
81. Pérez C. Reyner. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba
82. Perelló Cabrera, José L (2004). Desarrollo y Promoción de Productos Turísticos. CETUR. Universidad de La Habana. Cuba.
83. Pindyck, R & Rubinfeld, R. (2001). Análisis Estadístico con SPSS para Windows. McGraw Hill España.
84. Porto, N. (1999): "El turismo como alternativa de crecimiento". Revista Económica, núm. 4, Pág. 90-96.
85. Portuondo Pichardo Fernando M. (1983). Economía de empresas industriales. Parte I y II. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba
86. Rey, C. (1998): Economía del Turismo. AHG-1. Distribuye Mundi-Prensa. Madrid.
87. Ricalde Zárate, Orlando Hugo. (2003). "La influencia del flujo turístico en la demanda de trabajo del mercado laboral estructurado en la ciudad de Huancayo". Perú, 21 pp.
88. Ritchie J.R.G. & Grouch, G.I (2003). The competitive destination. Wallingford: CBA International Publishing.
89. Robano, V. (2000): Determinantes del Turismo Receptivo en Uruguay. Banco Central de Uruguay.
90. Romero, Carlos. (1996). Análisis de las decisiones multicriterio, Madrid: Isdefe.
91. Rodríguez Fariñas Ricardo (2005), Gestión de destinos turísticos, Monografía, CETUR, Universidad de la Habana.
92. Rosander, A.C.(1992): La búsqueda de la calidad en los servicios. Madrid: Díaz de Santos.
93. Sancho p. A., Gregorio G. M (2006). Qué indica un indicador? Análisis comparativo en los destinos turísticos. Artículo en PDF.
94. Santesmases, M. Marketing: conceptos y estrategias (1993), Segunda Edición-Madrid: Pirámide S.A.
95. SECTUR (2004) "Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal". SECTUR, México.
96. Senlle, A., Martínez, E., Martínez, N (2001). ISO 9000-2000. Calidad en los servicios. Barcelona: Gestión 2000. S.A

97. Saaty, T. L. (1980). Multicriteria decision making: The analytic hierarchy process. New York: McGraw Hill
98. Serra C. Antoni. (2003), Marketing Turístico. Editorial Esic, Madrid, España.
99. Torres Bernier, Enrique. (2005), Turismo y Política Turística, Texto de apoyo al módulo homónimo en el Máster Internacional de Turismo. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.
100. Teas, R. K. (1993), Expectations, Performance, Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality. Journal of Marketing, Vol. 57 (octubre). USA. pp. 18-34.
101. Teas, R.K. y Palan, K.M. (2003): "Disconfirmed Expectations Theory of Consumer Satisfaction: An Examination of Representational and Response Language Effects". Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol.16, pp.81-105.
102. Tse, D.K. y Wilton, P.C. (1988): "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension". Journal of Marketing Research, Vol.25, May, pp.204-212.
103. Valls, Josep-Francesc (2000), Gestión de Empresas de Turismo y Ocio, El arte de provocar la satisfacción, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
104. Velázquez Álvarez O. Alejandro, Aguilar G. Norman I (2005). Manual introductorio al análisis de redes sociales. Universidad Autónoma del Estado de México.
105. Voogd, H. (1983) "Multicriteria evaluation of urban and regional planning". Pion, London.
106. Zamorano, F. (2002) "Turismo alternativo. Servicios turísticos diferenciados". Trillas, México.

# ANEXOS

## ANEXO 1 - Modelo de questionário

No. Entrevistas		Inquiridor			
Dia		Hora		Lugar	

1. Indique, por favor, a opinião que tinha antes de realizar esta viagem a Santo Antão respeitante às seguintes afirmações (1= total desacordo; 5= total acordo):

Grande beleza paisagística	1	2	3	4	5
Clima agradável	1	2	3	4	5
Qualidade das praias	1	2	3	4	5
População hospitaleira, respeitosa e amável	1	2	3	4	5
Oportunidades para a aventura	1	2	3	4	5
Lugar tranquilo para o descanso	1	2	3	4	5
Possui manifestações culturais de interesse	1	2	3	4	5
Costumes dignos de conhecer	1	2	3	4	5
Gastronomia rica e variada	1	2	3	4	5
Acesso à outras localidades	1	2	3	4	5
Alojamento de qualidade	1	2	3	4	5
Relação qualidade/preço	1	2	3	4	5
Lugar seguro para visitar	1	2	3	4	5
Excursões atractivas	1	2	3	4	5

2. Tem facilitado, em algum momento, seus amigos, familiares e/ou conhecidos informações de Santo Antão? SIM\_\_\_\_ NÃO\_\_\_\_

a) Informações: POSITIVAS\_\_\_\_ NEGATIVAS\_\_\_\_

3. Indique, por favor, outras fontes através das quais recebeu informação de Santo Antão no passado e em que medida considera que a informação obtida era positiva ou negativa (1= muito negativa; 5= muito positiva)

<b>FONTES</b>	<b>Fonte(s) Utilizada(s) Marque um X</b>	<b>1= Muito negativa 5= Muito positiva</b>
Publicidade		
Folhetos turísticos		
Pessoal de agências de viagens		
Internet		
Artigos e/ou notícias		
Operadores Turísticos (catálogos)		
Companhias Aéreas		
Guias de viagens		
Outras. Indique quais		

4. Em geral, como valoriza a informação que recebeu de Santo Antão através das diferentes fontes? (1= muito negativa; 5= muito positiva)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Tendo em conta sua estada actual em Santo Antão, indique em que medida os seguintes atributos têm sido percebidos por si: muito pior do que esperava (1); pior do que esperava (2); exactamente o que esperava (3); melhor do que esperava (4); muito melhor do que esperava(5):

Grande beleza paisagística	1	2	3	4	5
Clima agradável	1	2	3	4	5
Qualidade das praias	1	2	3	4	5
População hospitaleira, respeitosa e amável	1	2	3	4	5
Oportunidades para a aventura	1	2	3	4	5
Lugar tranquilo para o descanso	1	2	3	4	5
Possui manifestações culturais de interesse	1	2	3	4	5
Costumes dignos de conhecer	1	2	3	4	5
Gastronomia rica e variada	1	2	3	4	5
Acesso a outras localidades	1	2	3	4	5
Alojamento de qualidade	1	2	3	4	5
Relação qualidade preço	1	2	3	4	5
Lugar seguro para visitar	1	2	3	4	5
Excursões atractivas	1	2	3	4	5
Sua satisfação em geral	1	2	3	4	5

6. Indique, por favor, a probabilidade que concede às seguintes intenções (1= muito improvável; 3= provável; 5= muito provável):

Tenciona regressar a Santo Antão	1	3	5
Recomenda visitar Santo Antão	1	3	5

Sexo:            Homem\_\_\_\_\_            Mulher \_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_Lugar de residência: \_\_\_\_\_

Sugestões:

MUITO OBRIGADO



## ANEXO 2 - Formato de ficha para o inventário de recursos turísticos

### FICHA DE RECURSOS TURÍSTICOS

Lugar:	Nome do atractivo:		
Administração do lugar:	Privada	Pública	Outro

### ACESSIBILIDADE

ESTRADAS PRINCIPAIS ESTADO	TIPO	
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____

Tipos: Pavimento (P) Terreno (T) Sem Tratamento (S)  
Estado: Bom (B) Regular (R) Mau (M)

### DISTÂNCIA DAS LOCALIDADES PRINCIPAIS

Distância a partir do Porto Novo _____ Km. Tempo aprox. da viagem por
Distância a partir de outro ponto importante _____ Km. Tempo aprox. de viagem por

### DESCRIÇÃO DO ATRACTIVO

(Incluir características físicas e motivacionais):

_____
_____
_____
_____
_____
_____

TIPO DE USO TURÍSTICO					
Permanente		Estacional		Só alguns dias	
<p>Especificar o tipo de uso: (Indicar os dias festivos ou outros relacionados com a visita)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Comunidades Próximas: (Indicar distância em Km.)</p> <p>_____</p>					

DEMANDA TURÍSTICA		
Local	Nacional	Internacional
<p>Especificar mercado(s) internacional(is)</p> <p>_____</p>		
<p>Principais segmentos nacionais:</p> <p>_____</p>		

### ANEXO 3 - Diagrama de barras horizontal

Caso	Número de conglomerados										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PROCESSOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X									
INTEGRAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X			
ORGANIZAÇÃO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X						
CAPACIDADE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X				
OFERTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
DEMANDA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X										
CLIENTES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X					
COMUNIDADE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X								
CULTURA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X							
RECURSOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AMBIENTAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
ECONÓMICA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## ANEXO 4 - Tabela de saída do *Software SPSS*

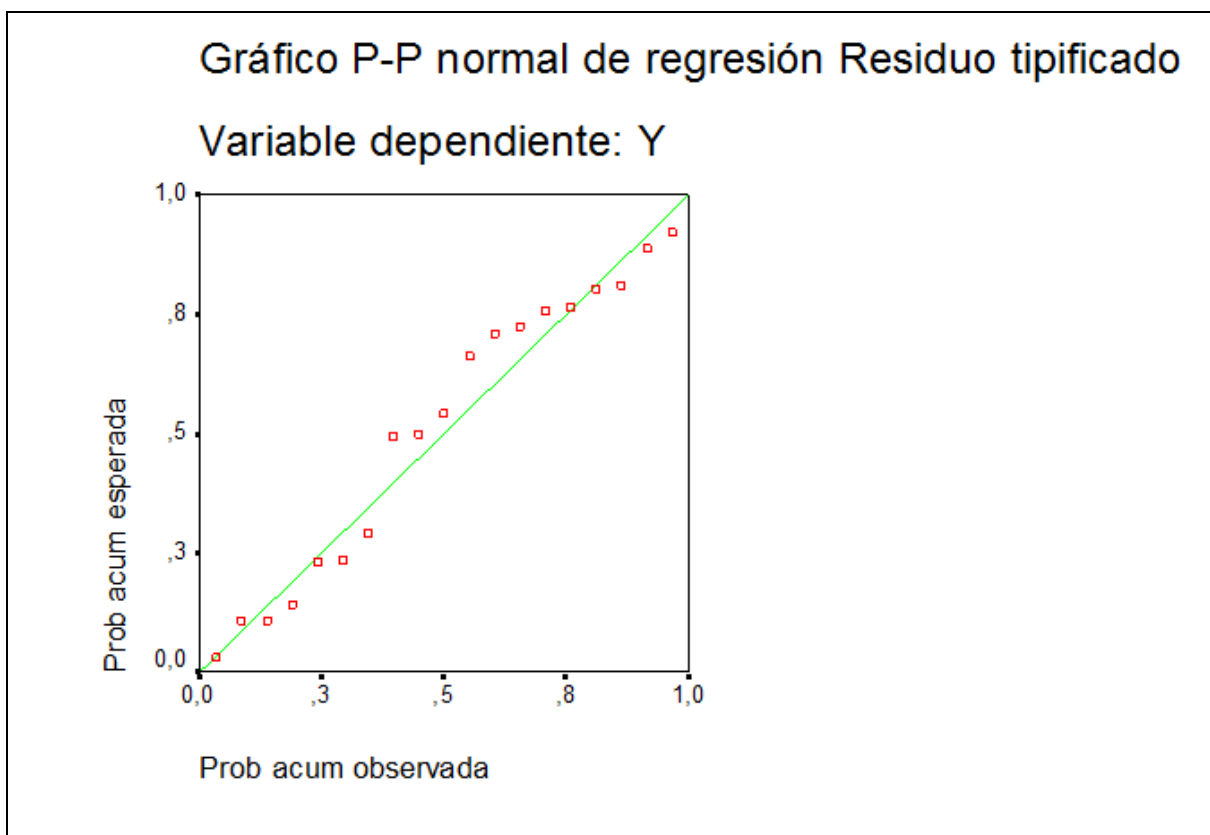
Variáveis introduzidas/eliminadas(b)			
Modelo	Variáveis introduzidas	Variáveis eliminadas	Método
1	PU, PIB(a)	.	Introduzir
a Todas as variáveis solicitadas introduzidas b Variável dependente: Y			

Resumo do modelo (b)				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado corrigida	Erro da estimativa
1	0,992(a)	0,984	0,982	220,977
a Variáveis preestabelecidas: (Constante), PU, PIB b Variável dependente: Y				

ANOVA (b)						
Modelo		Soma de quadrados	Gl	Média quadrática	F	Sig.
1	Regressã	47143877,846	2	23571938,923	482,72	000(a)
	Residual	781294,259	16	48830,891		
	Total	47925172,105	18			
a Variáveis preestabelecidas: (Constante), PU, PIB b Variável dependente: Y						

Coeficientes(a)								
Modelo		Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.	Estatísticos de colinealid.	
		B	Erro tip.	Beta			Tolerância	FIV
1	Constante	-5792,594	281,579		-20,572	0,000		
	PIB	3,184	0,374	0,531	8,522	0,000	0,262	3,817
	PU	0,372	0,047	0,497	7,974	0,000	0,262	3,817
a Variável dependente: Y								

Diagnósticos de colinearidade a)						
Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções da variância		
				(Constante)	PIB	PU
1	1	2,972	1,000	0,00	0,00	0,00
	2	0,023	11,437	0,94	0,04	0,11
	3	0,005	24,388	0,05	0,96	0,89
a Variável dependente: Y						



Provas não parametrizadas		
Prova de Kolmogorov-Smirnov para uma amostra		
		<b>Unstandardized Residual</b>
N		19
Parâmetros normais(a,b)	Média	0,0000000
	Desvio típico	208,33923447
Diferenças mais extremas	Absoluta	0,144
	Positiva	0,096
	Negativa	-0,144

Z de Kolmogorov-Smirnov	0,629
Sig. assintót. (bilateral)	0,824
a A distribuição de contraste é a Normal.	
b Se calculado a partir dos dados.	

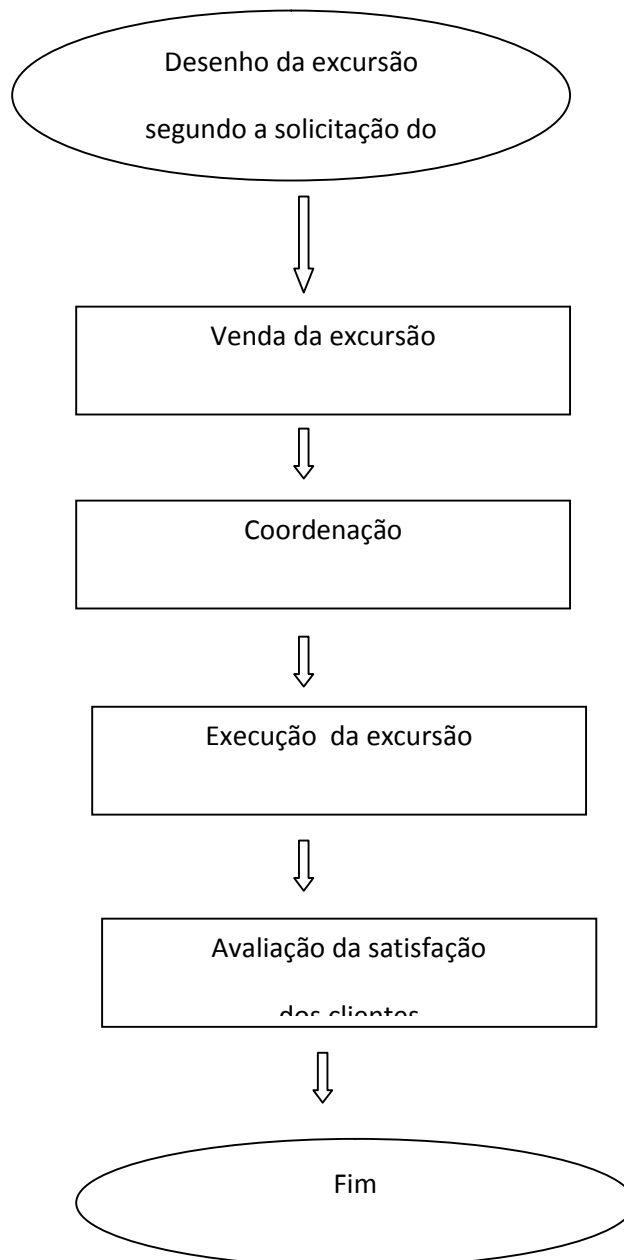
Prova de falhas	
	Unstandardized Residual
Valor de prova(a)	23,70983
Casos < Valor de prova	9
Casos >= Valor de prova	10
Casos no total	19
Número de falhas	7
Z	-1,408
Sig. assintót. (bilateral)	0,159
a Mediana	

Correlações					
			PIB	PU	Unstandardized
Rho de Spearman	PIB	Coefficiente de correlação	1,000	0,968(**)	0,116
		Sig. (bilateral)	.	0,000	0,637
		N	19	19	19
	PU	Coefficiente de correlação	0,968(**)	1,000	0,216
		Sig. (bilateral)	0,000	.	0,374
		N	19	19	19
	Unstandardized Residual	Coefficiente de correlação	0,116	0,216	1,000
		Sig. (bilateral)	0,637	0,374	--
		N	19	19	19
** A correlação é significativa ao nível 0,01 (bilateral).					

## ANEXO 5 - Processamento da informação primária

Atributos Internos					
Recurso Turístico: Tarrafal de Monte Trigo					
Estatísticos descritivos					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desv. típ.
Areia	7	2,00	5,00	3,5714	1,27242
Águas	7	3,00	4,00	3,7143	0,48795
Vegetação	7	3,00	5,00	3,8571	0,89974
Terreno	7	3,00	5,00	4,0000	1,00000
Mar	7	3,00	5,00	3,7143	0,75593
Superfície	7	3,00	5,00	4,0000	1,00000
Extensão	7	3,00	5,00	4,0000	1,00000
N válido (segundo	7				
<b>Análise de fiabilidade</b> ***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ***** <b>RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)</b> Reliability Coefficients N of Cases = 7,0                      N of Items = 7 Alpha = 0,9596 Fonte: <i>Software SPSS</i> .					

## ANEXO 6 - Diagrama do processo de excursões





## **ANEXO 7 - Procedimento do serviço de excursões**

Nas excursões os guias são os responsáveis pelo cumprimento das acções previstas, realizando as seguintes funções:

- Recebem do departamento de operações o original da ordem de trabalho e o original e cópia dos cheques dirigidos aos fornecedores de serviços, caso não haja acordo em contrário entre estes fornecedores e a Agência.
- Garantem que o cliente entregue, antes de abordar o transportador, o original do comprovante da venda de excursões da agência de viagem.

Caso o cliente não apresente este documento, o guia deve comunicar isso imediatamente à direcção competente, solicitando autorização para prestar ou não o respectivo serviço. Não se deve prestar o serviço sem esta autorização.

- Verificam que o modelo “Comprovante de venda de excursões” reflecte os serviços descritos no “vaucher”.
- Verificam na cópia dos cheques o número real do cliente, ainda que coincida com o programado.
- Entregam o original do cheque ao fornecedor do serviço, sendo obrigatório comprovar que o mesmo coincide com o serviço prestado.
- Executam a ordem de trabalho.
- Informam ao posto de comando da agência qualquer reclamação ou incidência surgida durante a execução da ordem de trabalho.
- Caso hajam outros intervenientes no cumprimento do programa deve-se ter em consideração que eventuais questionários e comentários dos clientes devem ser analisados, visando a melhoria da qualidade de serviço.
- Devem ser entregues à agência de viagem os seguintes documentos no término do seu trabalho:

- Ordem de trabalho, com o original dos comprovantes de venda das excursões e factura dos fornecedores de serviços ou cópia dos cheques entregues aos mesmos.

Na ordem de trabalho deve constar o número de clientes transportados e o nome e a empresa do motorista.

- Documento de guias: o mesmo deve reflectir todas as alterações ocorridas durante a execução da operação em relação ao programado, sendo obrigatória a entrega do mesmo. Caso não se registre nenhuma alteração em relação ao serviço programado, deve-se escrever no texto “Excursão sem incidentes”.
- Entrega do questionário relativo à satisfação do cliente.

O guia deverá entregar o questionário realizado aos clientes juntamente com os comprovantes, cópias de cheques e ordem de trabalho no final da excursão.



## ANEXO 8- a) Matriz de relações directas. Análise Estrutural

### Matriz de relações directas

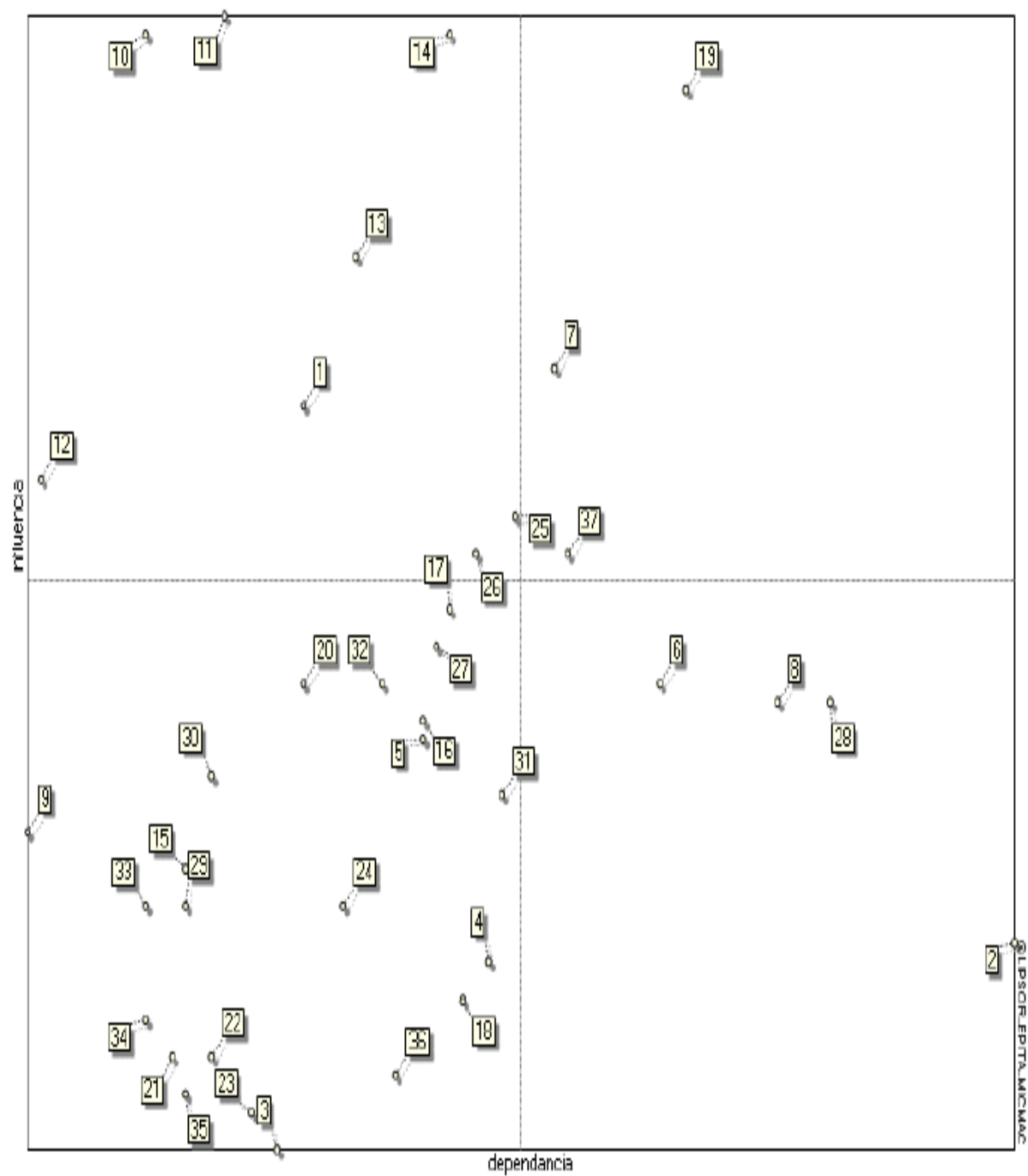
	1:1	2:2	3:3	4:4	5:5	6:6	7:7	8:8	9:9	10:10	11:11	12:12	13:13	14:14	15:15	16:16	17:17	18:18	19:19	20:20	21:21	22:22	23:23	24:24	25:25	26:26	27:27	28:28	29:29	30:30	31:31	32:32	33:33	34:34	35:35	36:36	37:37	
1:1	0	2	2	2	3	3	0	0	0	0	1	0	3	3	0	0	3	1	2	0	0	0	0	2	1	3	1	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	
2:2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	1	
3:3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4:4	0	3	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0		
5:5	0	2	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	3	0	0	0	0	3	3	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2		
6:6	0	3	2	3	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	2	3	1	3	0	0	0	1	0	0	0	0		
7:7	0	3	3	3	2	3	0	1	0	0	2	0	0	3	1	0	3	0	3	2	2	2	0	1	1	3	0	3	0	0	1	1	0	0	0	2	P	
8:8	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	2	0	1	1	0	0	0	0	3	0	0	2	2	1	0	1	2	2	
9:9	1	2	0	1	0	0	0	3	0	0	1	1	1	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1	0	0	0	0	0	1		
10:10	3	3	2	3	3	3	3	2	0	0	3	0	2	2	2	3	2	3	0	1	1	2	2	2	3	1	3	1	0	1	1	3	0	0	1	P		
11:11	3	3	3	2	1	2	2	2	0	3	0	0	2	3	1	1	3	1	1	0	1	1	2	2	1	3	0	3	2	1	3	2	3	1	3	3	P	
12:12	3	1	1	0	1	0	0	3	0	1	3	0	3	2	3	2	0	1	1	0	0	0	2	1	1	2	1	2	0	0	1	0	0	0	2	2	0	
13:13	1	3	1	0	3	2	2	3	0	1	2	0	0	3	0	1	0	3	1	0	0	0	0	2	3	3	3	3	2	3	3	2	0	0	0	0	1	
14:14	3	3	3	3	1	3	3	3	0	3	2	0	3	0	2	0	3	1	2	1	0	0	0	2	2	3	1	2	2	3	3	2	0	0	2	2	0	
15:15	0	2	0	3	1	1	0	2	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16:16	0	3	0	2	0	1	1	3	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	1	2	3	
17:17	1	3	0	2	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	3	2	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	0	1	0	0	0	2	0	
18:18	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
19:19	0	3	1	3	3	3	3	3	0	1	1	0	0	2	0	3	2	3	0	3	2	2	3	2	2	3	3	3	0	0	2	2	0	0	0	0	2	
20:20	0	3	0	0	0	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	3	
21:21	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
22:22	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
23:23	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
24:24	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	
25:25	0	3	0	1	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	1	2	0	3	1	0	0	0	0	2	0	1	3	2	0	0	0	0	0	1	0	0	3	
26:26	0	3	0	3	1	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	0	1	2	0	2	3	0	0	P	2	0	0	1	0	3	
27:27	0	3	0	2	2	3	3	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	2	0	3	0	0	3	P	0	0	0	0	2		
28:28	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	3	1	3	0	2	3	0	1	0	0	0	0	0	
29:29	0	1	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	
30:30	0	1	0	0	2	2	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	3	1	3	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
31:31	3	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	3	1	
32:32	1	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	2	1	2	1	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	2	3	
33:33	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	
34:34	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	2	1	
35:35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	3	0	
36:36	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
37:37	0	2	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	2	1	0	2	0	

© UPSOR-EPITA-MICMAA

0 LPSOR-EPITA-MICMAC

## ANEXO 8 - b) Plano de influências/depedências directas MICMAC

Dependência



## ANEXO 9 - Matriz de influências directas entre actores

Informação primária ao software <i>MACTOR</i>					
Nível de influência	Sem influência	Nos processos	Em projectos	Para o cumprimento da missão	Para a existência do actor
Escala	0	1	2	3	4

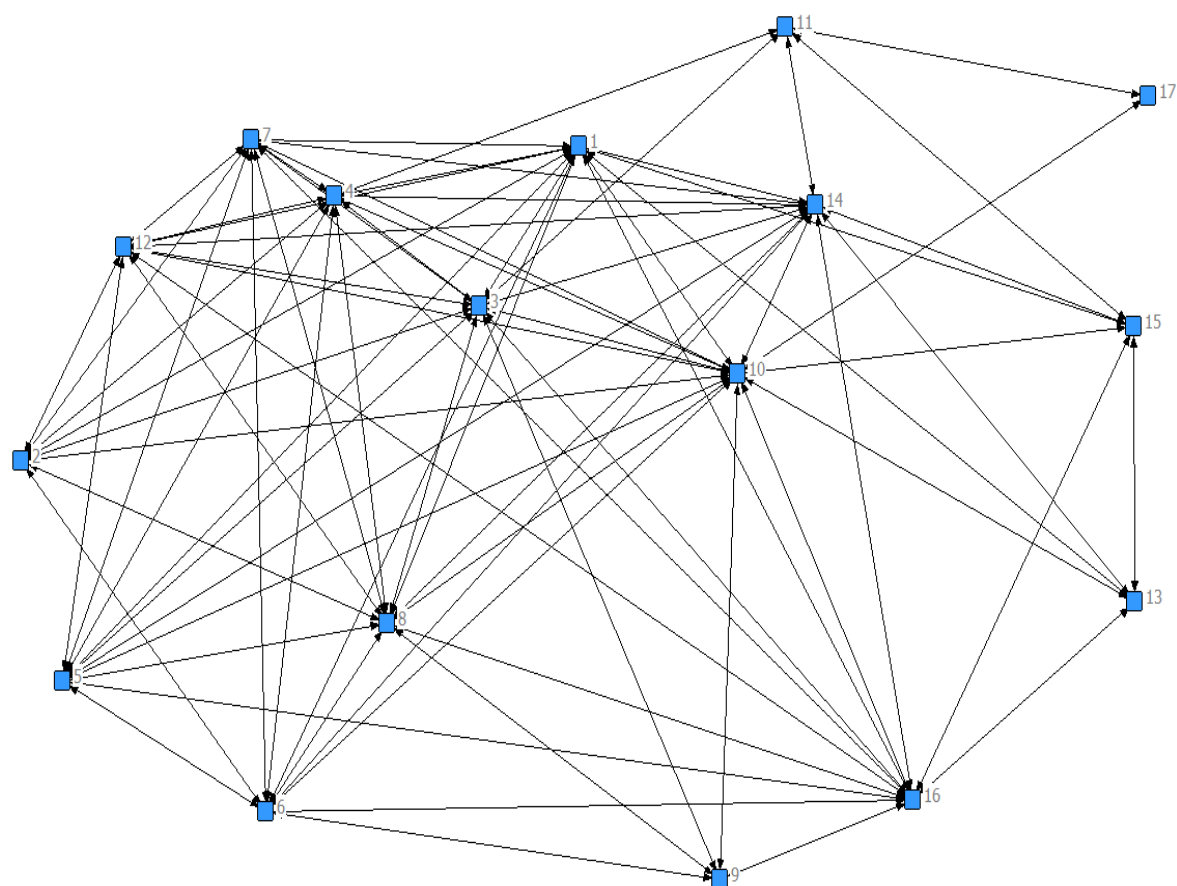
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1
2	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
3	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
4	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1
5	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
6	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1
7	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1
9	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
11	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
12	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1
13	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1
14	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1
15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1
16	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0

## ANEXO 10 Matriz de interacção entre actores.

Informação primária ao Software UCINET 6.85

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1
2	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
3	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
4	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1
5	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
6	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1
7	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1
9	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
11	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
12	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1
13	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1
14	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1
15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1
16	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0

## ANEXO 11 - Rede de colaboração dos actores no destino turístico



Fonte: *Software UCINET 6.85*

## ANEXO 12 - Indicadores de centralidade e centralização da rede de actores

CÓDIGO	ACTORES	CENTRALIDADE (Entradas+Saídas) (VAR.1)	CENTRALIDADE (Entradas+Saídas) (VAR.2)
1	Direcção Geral do Turismo	13	14
2	Câmaras Municipais	8	9
3	Hotéis	12	13
4	Agências de Viagens	11	12
5	Restaurantes	10	11
6	ENAPOR	10	11
7	Empresas de transporte turístico	11	12
8	Universidade	12	13
9	Instituições de Saúde	5	6
10	Associações comunitárias	15	16
11	Instituições financeiras	5	6
12	Instituições culturais	10	11
13	Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação (ADEI)	5	6
14	Empresa imobiliária turística	13	14
15	Cabo Verde Investimentos	6	7
16	Direcção Geral do Ambiente	12	13
17	Direcção Geral das Finanças	2	3
18	Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo de Santo Antão	-	17
NÍVEL DE CENTRALIZAÇÃO DA RED		39,58%	41,18%



### ANEXO 13 - Indicador de intermediação na rede de actores

CÓDIGO	ACTORES	INTERMEDIACÃO (VAR.1)		INTERMEDIACÃO (VAR.2)	
		Pares de actores que conectam	NÍVEL (%)	Pares de actores que conectam	NÍVEL (%)
1	Direcção Geral de Turismo	5	4,37	4	3,03
2	Câmaras Municipais	0	0	0	0
3	Hotéis	5	4,73	4	3,06
4	Agência de Viagens	3	2,70	2	1,80
5	Restaurantes	0	0	0	0
6	ENAPOR	1	1,50	1	1,11
7	Empresas de transporte turístico	0		0	
8	Universidade	2	1,9	1	1,40
9	Instituições de Saúde	0	0	0	0
10	Associações comunitárias	19	16,50	12	9,11
11	Instituições financeiras	2	2,04	1	1,25
12	Instituições culturais	0	0	0	0
13	Agencia de Desenvolvimento Empresarial e Inovação (ADEI)	0	0	0	0
14	Empresa imobiliária turística	6	5,81	5	3,96
15	Cabo Verde Investimentos	1	1,07	0	0
16	Direcção Geral do Ambiente	5	4,34	4	3,01
17	Direcção Geral das Finanças	0	0	0	0
18	Agência para o Desenvolvimento Integrado do Turismo de Santo Antão	-		15	11,40
NIVEL DE INTERMEDIACÃO DA REDE		14,61		9,65	
Fonte: Elaboração própria					

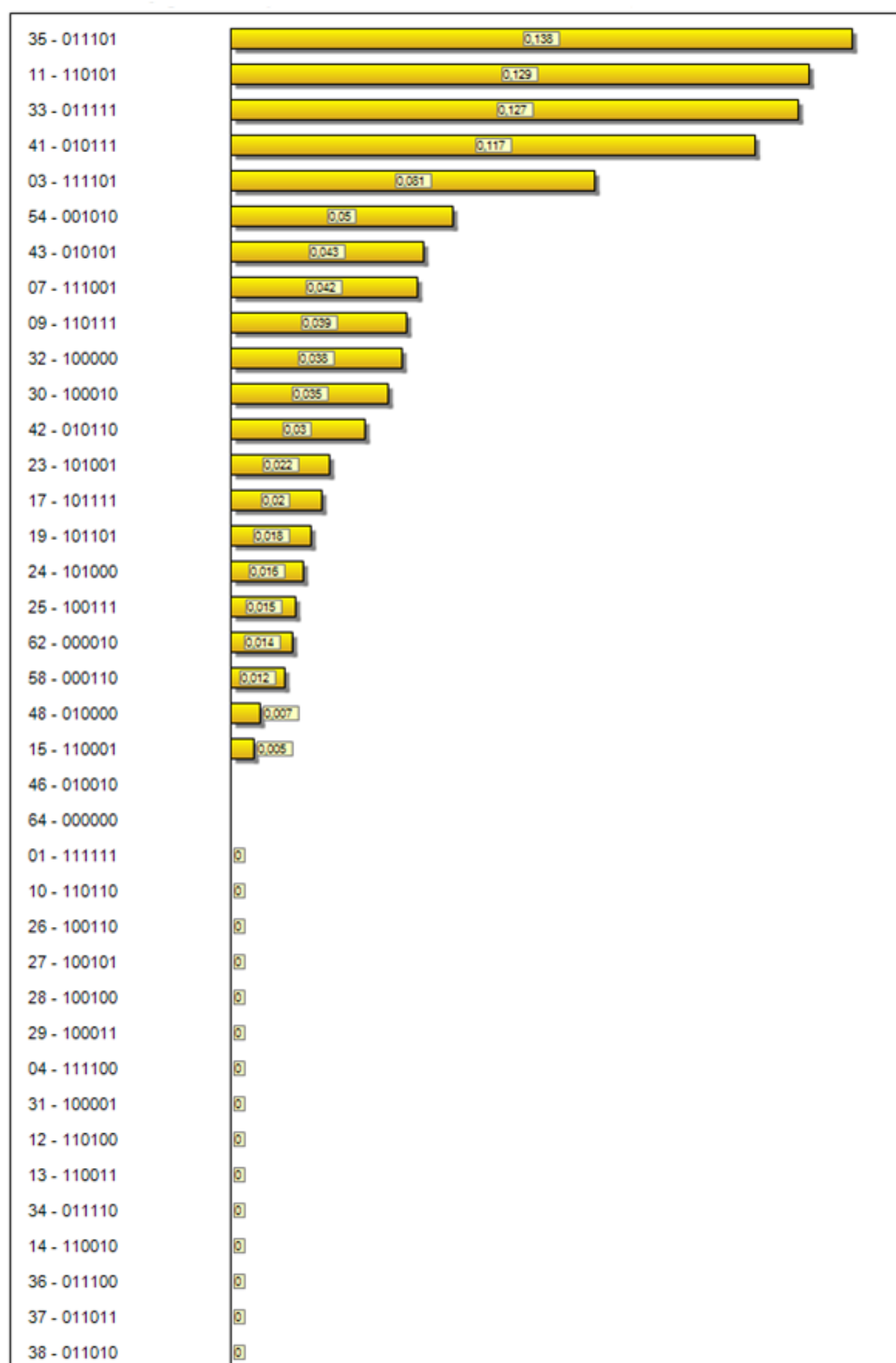
## ANEXO 14 - Probabilidades simples e condicionais

Dados Brutos: probabilidades simples (Conjunto de especialistas)		
►	Hipóteses	Probabilidades
	1 - H1	0,462
	2 - H2	0,759
	3 - H3	0,515
	4 - H4	0,771
	5 - H5	0,459
	6 - H6	0,798

Dados: probabilidades condicionais se se realizam as hipóteses (Conjunto de especialistas)

Dados: probabilidades condicionais se não se realizam as hipóteses (Conjunto de especialistas)

## **ANEXO 15 - Histograma de probabilidade dos cenários (Conjunto de especialistas)**



# INDICE

Agradecimentos .....	9
Nota aos Leitores .....	11
Prefácio.....	15
Introdução .....	17
CAPÍTULO I – Os modelos e a gestão integrada do produto turístico .....	21
1.1 - Reflexões sobre o conceito do produto turístico .....	21
1.2 - Relação produto turístico – destino turístico .....	25
1.3 - A gestão integrada do produto turístico .....	28
1.4 - Os modelos e a gestão integrada do produto turístico .....	31
CAPÍTULO II – Formulação de um modelo para a gestão integrada do produto turístico global .....	45
2.1 - Fundamentos teóricos para a elaboração do modelo.....	45
2.2 - Análises dos elementos do modelo .....	50
2.2.1- Análises das dimensões do produto turístico .....	50
2.2.2 - Análises da demanda turística .....	51
2.2.3 - Recursos e atractivos turísticos.....	64
2.2.3.1 - Procedimento para a avaliação de múltiplos critérios dos recursos turísticos .....	65
a) A Identificação dos recursos turísticos .....	66
b) Definição dos atributos de avaliação .....	68
c) Caracterização dos atributos internos e externos .....	68
d) Determinação da prioridade dos atributos internos e externos .....	70
e) Elaboração da matriz de avaliação dos recursos turísticos .....	72
f) Determinação da avaliação ponderada .....	74
g) Determinação das estratégias .....	74
2.2.4 - Análises da oferta turística .....	76
a) Determinação da magnitude da oferta .....	78
b) Dimensionar a ocupação e capacidade ociosa .....	79
c) Análise competitiva da oferta .....	79
2.2.5 - Análises dos processos.....	82
2.2.6 - Análise estrutural .....	86
a) Lista das variáveis .....	86
b) A descrição de relações entre variáveis .....	87
c) A identificação dos factores-chave .....	87
2.2.7 - Análises dos actores do destino turístico .....	88
2.2.8 - Determinação dos cenários .....	97

2.2.9 - Determinação dos objectivos e estratégias.....	99
2.2.10 - Sistema de indicadores .....	102
2.2.11 - Avaliação dos indicadores e análises dos factores limitantes.....	116
2.2.12 - Acções de melhoria .....	117
<b>CAPÍTULO III - Validação do modelo para a gestão integrada do</b>	
produto turístico global. Caso Santo Antão .....	119
3.1 - O produto turístico Santo Antão .....	119
3.2 - Dimensão do produto turístico Santo Antão .....	121
3.3 - Análise da demanda turística .....	125
3.4 - Aplicação do procedimento para a avaliação de	
mulcritério dos recursos turísticos de Santo Antão .....	143
3.5 - Análises da oferta turística .....	150
3.6 - Análises dos processos .....	159
3.7 - Análise estrutural .....	165
3.8 - Análises dos actores do destino turístico .....	167
3.9 - Determinação dos cenários .....	176
3.10 - Determinação dos objectivos e estratégias .....	178
3.11 - Análise dos indicadores .....	184
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>195</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>197</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>207</b>